Título original: *Body Language. How to read others' thoughts by their gestures*
Publicado en inglés por Sheldon Press, Londres

Traducción de Maricel Ford
Revisión de Ediciones Paidós

Cubierta de Julio Vivas

1.ª edición, 1988
7.ª reimpresión, 1997

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del «Copyright», bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier método o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

© 1981 by Allan Pease
Derechos exclusivos de edición en castellano reservados para España
© de esta edición
Ediciones Paidós Ibérica, S. A.,
Mariano Cubí, 92 - 08021 Barcelona

ISBN: 84-7509-479-1
Depósito legal: B-1.323/1997

Impreso en Hurope, S. L.,
Recaredo, 2 - 08005 Barcelona

Impreso en España - Printed in Spain

Indice

Agradecimientos 8

Introducción 9

I. Un marco de referencia para la comprensión 11
II. Los territorios y las zonas 24
III. Los gestos con las palmas 35
IV. Gestos con las manos y los brazos 47
V. Las manos en la cara 56
VI. Los brazos defienden 68
VII. Las piernas defienden 76
VIII. Otros gestos y actitudes frecuentes 85
IX. Las señales con los ojos 97
X. Los gestos y los signos de la coquetería 106
XI. Cigarros, cigarrillos, pipas y gafas 112
XII. Los gestos de posesión 118
XIII. La imitación 122
XIV. La inclinación y el *status* 126
XV. Los indicadores 130
XVI. Escritorios, mesas y disposición de los asientos . . . 140
XVII. Los juegos de poder 149
XVIII. Recopilación de todo lo aprendido 154

Agradecimientos

Deseo agradecer a todos los que en forma directa o indirecta han contribuido a la edición de este libro: Noel Bishop, Raoul Boielle, Ty Bond, Sue Brannigan, Matthew Braund, Doug Constable, John Cooke, Sharon Cooper, Chris Corck, Brett Davies, Dr. André Davril, George Deveraux, Rob Edmonds, Iven Frangi, Rex Gamble, Dave Goodwin, Jan Goodwin, Paul Gresham, Gerry Hatton, John Hepworth, Bob Heussler, Gay Huber, Prof. Phillip Hunsaker, Dianne Joss, Jacqueline Kent, Ian McKillop, Delia Mills, Desmond Morris, Virginia Moss, Wayne Mugridge, John Nevin, Peter Opie, Diana O'Sullivan, Richard Otton, Ray Pease, David Plenderleith, David Rose, Richard Salisbury, Kim Sheumack, Jan Smith, Tom Stratton, Ron Tacchi, Steve Tokoly, Keith Weber, Alan White, Rob Winch y los Jaycees australianos.

Introducción

La primera vez que oí hablar del «lenguaje del cuerpo» fue en un seminario en 1971; me entusiasmé tanto que quise aprender más. El conferenciante nos contó algo sobre las investigaciones realizadas por el profesor Ray Birdwhistell en la Universidad de Louisville, que demostraban que la comunicación humana se efectúa más mediante gestos, posturas, posiciones y distancias relativas que por cualquier otro método. En aquella época, yo ya llevaba años trabajando como vendedor a comisión y había recibido cursos intensivos y largos sobre técnicas de venta, pero en ellos nadie se había referido a los aspectos no verbales ni a las consecuencias de las entrevistas cara a cara.

Mis propias investigaciones mostraban que se disponía de escasa información respecto del lenguaje del cuerpo, y aunque había bibliotecas y universidades que tenían registrados estudios realizados sobre el tema, la mayor parte de la información consistía en escritos muy formales y suposiciones teóricas reunidas por personas que tenían poca o ninguna experiencia en el trato con otros seres humanos. Eso no implicaba que el trabajo que habían hecho no fuera importante, sino que era demasiado técnico para que un lego como yo pudiera aplicarlo en la práctica.

En este libro he resumido algunos de los estudios realizados por los mejores especialistas en el comportamiento humano y los he combinado con las investigaciones que del tema efectuaron personas de otras profesiones, como la sociología, la antropología, la zoología, la comercialización y las ventas.

Este libro incluye también numerosas técnicas de «cómo hacer», extraídas de gran cantidad de cintas de vídeo y filmes tomados por mí y por otros en Australasia y en el extranjero, algunas de las experiencias que he tenido con varias personas de los miles que he entrevistado, reclutado, entrenado, dirigido y situado en los últimos quince años.

Este libro no es la última palabra en lenguaje corporal ni contiene ninguna de las fórmulas mágicas que prometen algunos libros. El propósito de *El lenguaje del cuerpo* es hacer al lector más consciente de sus propias señales no verbales y demostrarle cómo las personas se comunican sin hablar.

En este libro se aísla y se analiza cada componente del lenguaje del

cuerpo y de la gesticulación, aunque pocos gestos se hacen aislados, sin combinarlos con otros; he intentado también no extremar la simplificación. La comunicación no verbal es un proceso complejo en el que intervienen las personas, las palabras, el tono de la voz y los movimientos del cuerpo.

Habrá quienes alzarán las manos, horrorizados, y dirán que el estudio del lenguaje del cuerpo es solamente otro medio del que se vale el conocimiento científico para explotar y dominar a otros mediante la lectura de sus pensamientos más secretos. Este libro intenta proporcionar al lector una visión más profunda de la comunicación con sus congéneres para que pueda comprender mejor a otras personas y a él mismo. Entender cómo funciona algo facilita la convivencia con ello, mientras que la falta de comprensión y la ignorancia inducen al temor y a la superstición y nos convierten en críticos de otros seres humanos. El observador de pájaros no los estudia para matarlos y conservarlos como trofeos. Del mismo modo, el conocimiento de las formas no verbales de comunicación sirve para convertir el encuentro con otra persona en una experiencia interesante.

Al principio este libro se destinaba, como manual de trabajo, a la gente de ventas, gerentes y ejecutivos, pero en los diez años que llevó su elaboración, investigando y recopilando, se fue ampliando de tal manera que toda persona, cualquiera que sea su vocación y su posición social, puede usarlo para comprender mejor el acontecimiento más complejo que se presenta en la vida: el encuentro cara a cara con otra persona.

ALLAN PEASE

I
Un marco de referencia para la comprensión

A medida que nos acercamos al final del siglo XX, somos testigos del surgimiento de una nueva ciencia social: el no verbalismo. Así como el observador de pájaros se deleita contemplándolos y estudiando su comportamiento, el no verbalista goza estudiando las claves no verbales de los seres humanos. Las observa en reuniones sociales, en las playas, en la televisión, en la oficina, dondequiera que haya gente. El no verbalista es un estudioso de la conducta que quiere aprender algo sobre los actos de sus congéneres para aprender más sobre sí mismo y sobre la forma de mejorar sus relaciones con otros.

Resulta casi increíble que después de más de un millón de años de evolución del hombre se hayan estudiado activamente en la década de los sesenta los aspectos no verbales de la comunicación, y que el público haya tomado conciencia de su existencia cuando Julius Fast publicó un libro sobre el lenguaje del cuerpo en 1970. El libro resumía los trabajos realizados por los estudiosos del comportamiento sobre la comunicación no verbal hasta la época de su publicación. Aún hoy, la mayoría ignora la existencia del lenguaje corporal y, por ende, de la importancia que éste tiene en la vida.

Charles Chaplin y muchos actores del cine mudo fueron los pioneros de las artes en la comunicación no verbal; era la única forma de comunicación disponible en la pantalla. El actor era bueno o malo según el uso que hacía de sus gestos y de otras señales corporales para comunicarse. Cuando se popularizaron las películas habladas y se dio menos importancia a los aspectos no verbales de la actuación, muchos actores de la época muda desaparecieron y surgieron los que tenían buena técnica oral.

En lo que se refiere al estudio técnico del lenguaje corporal, el trabajo realizado antes del siglo XX que más importancia tiene es el de Charles Darwin, *La expresión y las emociones en el hombre y en los animales*, publicado en 1872. Este libro fue el germen de los estudios modernos de las expresiones faciales y el lenguaje corporal, y muchas de las ideas y observaciones de Darwin han sido ratificadas por los científicos modernos de todo el mundo. Desde aquella época, los investigadores han registrado casi un millón de claves y señales no verbales. Albert Mehra-

bian halló que el impacto total de un mensaje es verbal en un 7 % (palabras solamente), 38 % vocal (incluye el tono de la voz, los matices y otros sonidos) y 55 % no verbal. El profesor Birdwhistell hizo cálculos similares de la proporción de comunicación no verbal entre seres humanos. Calculó que la persona media dice palabras durante un total de diez u once minutos al día y que la frase media se dice en solamente 2,5 segundos. Al igual que Mehrabian, descubrió que el componente verbal de una conversación cara a cara es menor al 35 % y que más del 65 % de la comunicación es de tipo no verbal.

La mayoría de los investigadores coincide en que el canal verbal se usa principalmente para proporcionar información, mientras que el canal no verbal se usa para expresar las actitudes personales, y en algunos casos como sustituto de los mensajes verbales. Por ejemplo: una mujer puede echar a un hombre «una mirada que mata»; ella transmite un mensaje muy claro sin necesidad de abrir la boca.

En cualquier civilización es tan predecible la aparición conjunta de palabras y movimientos que Birdwhistell dice que un observador con mucha práctica podría decir qué movimiento está efectuando una persona con sólo oírle la voz. De la misma manera, Birdwhistell aprendió a determinar en qué idioma está hablando alguien, solamente viéndolo gesticular.

A mucha gente le resulta difícil aceptar que los seres humanos son biológicamente animales. El *homo sapiens* es un género de los primates, un mono no peludo que aprendió a caminar sobre dos patas y tiene un cerebro avanzado e inteligente. Como otras especies, la nuestra está dirigida por leyes biológicas que controlan nuestros actos: reacciones, lenguaje corporal y gestos. Lo fascinante es que el animal humano rara vez es consciente de que sus posturas, movimientos y gestos nos cuentan una historia mientras su voz nos cuenta otra.

PERCEPCION, INTUICION Y CORAZONADAS

Desde un punto de vista técnico, cada vez que calificamos a alguien de perceptivo o intuitivo, nos estamos refiriendo a su capacidad para leer las claves no verbales de otra persona y compararlas con las señales verbales. En otras palabras, cuando decimos que tenemos la corazonada o el presentimiento de que alguien ha mentido, queremos decir, en realidad, que el lenguaje de su cuerpo no coincide con lo que ha dicho. Es lo que los conferenciantes llaman público alerta o relacionarse con un grupo. Por ejemplo: si la gente está sentada e inclinada hacia atrás, con la barbilla baja y los brazos cruzados, el orador perceptivo tendrá la corazonada de que lo que dice no llega al público. Se dará cuenta de que debe hacer un enfoque diferente para ganar la atención. En la misma situación, un conferenciante que no fuera perceptivo fracasaría.

Por lo general, las mujeres son más perceptivas que los hombres; eso ha dado origen a que se hable de la intuición femenina. Las mujeres tienen una habilidad innata para percibir y descifrar señales no verbales, así como para retener los pequeños detalles. Por eso pocos maridos pueden mentir a sus esposas sin que ellas se den cuenta, y muchas mujeres pueden mentir sin que los maridos lo adviertan.

La intuición femenina se evidencia especialmente en las mujeres que han criado niños. Durante los primeros años, la madre se comunica con la criatura solamente en forma no verbal. Ese podría ser el motivo por el cual las mujeres suelen ser más perceptivas que los hombres.

SEÑALES CULTURALES APRENDIDAS, GENETICAS E INNATAS

Se ha investigado y discutido mucho para descubrir si las señales no verbales son innatas, aprendidas, transferidas genéticamente o adquiridas de alguna otra manera. Se ha estudiado a gente ciega y/o sorda que no haya podido aprender las señales verbales por vía visual ni auditiva, ni observando la conducta gestual de miembros de civilizaciones diferentes ni el comportamiento de nuestros parientes antropológicos más cercanos: los grandes simios y los monos.

Los resultados de esta investigación indican que hay gestos de las cuatro clases. Por ejemplo: la mayoría de las criaturas primates nacen con la capacidad inmediata de succionar, y eso indica que esa capacidad es innata o genética. El científico alemán Eibl-Eibesfeldt averiguó que la sonrisa de los niños nacidos ciegos y sordos se produce aunque no hayan podido aprenderla por imitación, lo que califica a la sonrisa como innata o genética. Ekman, Friesen y Sorenson apoyaron algunas de las opiniones de Darwin sobre los gestos innatos cuando estudiaron las expresiones faciales de gente de cinco civilizaciones muy distintas. Averiguaron que cada cultura usaba los mismos gestos faciales básicos para demostrar emoción. Eso los llevó a la conclusión de que esos gestos eran innatos.

Cuando usted se cruza de brazos, ¿cruza el izquierdo sobre el derecho o viceversa? Casi nadie puede describir con certeza qué es lo que hace hasta que no lo prueba. Mientras una manera resulta cómoda, la otra parece errónea. La evidencia sugiere que ese gesto puede ser también genético y que no puede cambiarse.

Todavía se discute si algunos gestos son aprendidos y se convierten en costumbres o son genéticos. Por ejemplo, la mayoría de los hombres se pone la chaqueta comenzando por la manga derecha y la mayoría de las mujeres comienza por la izquierda. Cuando un hombre pasa al lado de una mujer en una calle muy concurrida, vuelve el cuerpo hacia la mujer, mientras que la mujer, en la misma situación, se gira alejando el cuerpo del hombre. ¿Lo hace instintivamente para proteger sus pechos? ¿Es una reacción innata, o la ha aprendido en

forma inconsciente de otras mujeres?

Gran parte de nuestra conducta no verbal básica es aprendida, y el significado de los movimientos y gestos está determinado por el tipo de civilización. Veamos ahora esos aspectos del lenguaje corporal.

ALGUNOS GESTOS HABITUALES Y SUS ORIGENES

La mayor parte de los gestos básicos de comunicación son los mismos en todo el mundo. Cuando la gente se siente feliz, sonríe; cuando está triste o enfadada, frunce el ceño. Inclinar la cabeza hacia adelante es casi universalmente una señal de asentimiento: el «sí». Es una forma de inclinar la cabeza pero parece ser un gesto innato puesto que también lo efectúan los ciegos y los sordos. Mover la cabeza de uno a otro lado indica negación: el «no». Es también universal y puede haberse aprendido en la infancia. Cuando un bebé ha bebido suficiente leche, mueve la cabeza de un lado a otro para rechazar el pecho materno. Cuando un niño pequeño ha comido lo suficiente sacude la cabeza para impedir que la madre le ponga la cuchara en la boca; así aprende a hacer el gesto de negativa y mostrar que está en desacuerdo.

El origen de algunos gestos puede referirse a nuestro primitivo pasado animal. Mostrar los dientes deriva del acto de atacar y aún hoy el hombre moderno usa ese gesto para expresar desdén u hostilidad (aunque no piense atacar con los dientes). En su origen, la sonrisa fue un gesto de amenaza, pero hoy se hace en combinación con otros gestos no amenazadores que denotan placer.

El encogerse de hombros resulta también un buen ejemplo de gesto universal empleado para indicar que una persona no sabe o no entiende algo. Es un gesto múltiple que consta de tres partes principales: las palmas expuestas, los hombros encogidos y las cejas levantadas (fig. 1).

Fig. 1. *El gesto de encogerse de hombros.*

Así como el lenguaje hablado difiere en culturas diferentes, el lenguaje no verbal también puede variar. Un gesto puede resultar común y tener un significado conocido en una cultura y desconocerse o interpretarse distintamente en otra. Tomemos como ejemplo las interpretaciones y consecuencias de tres gestos comunes de las manos: el del anillo, el del pulgar hacia arriba y el de la V.

Fig. 2. *«Todo bien».*

El gesto del anillo o del «OK»

Este gesto se popularizó en Estados Unidos a principios del siglo XIX, al parecer debido a los periódicos que en aquel tiempo iniciaron la moda de usar iniciales para acortar frases hechas. Hay varias teorías sobre el significado de las letras «OK»; algunos creen que proceden de «*oll korrect*», una forma incorrecta de escribir «*all correct*» (todo bien). Otros dicen que significa lo opuesto de *knock out* —KO— (fuera de combate). Otra teoría popular sostiene que las iniciales corresponden al «Old Kinderhook», lugar de nacimiento de un presidente norteamericano del siglo XIX que usó las letras como eslogan en la campaña electoral. Nunca sabremos cuál es la teoría acertada pero parece que el anillo representa a la «O» de «OK». El significado de «todo bien» es común en todos los países de habla inglesa y aunque la expresión se difunde con rapidez por Europa y Asia, en otros lugares tiene otros orígenes y otros significados. En Francia también quiere decir cero o nada; en Japón puede significar dinero y en algunos países del Mediterráneo indica un orificio, usándose a menudo el gesto para indicar que un hombre es homosexual.

A los turistas les conviene seguir la regla: donde fueres haz lo que vieres. Eso puede evitarles situaciones embarazosas.

El gesto del pulgar hacia arriba

En Gran Bretaña, Australia y Nueva Zelanda, el gesto de levantar el pulgar tiene tres significados: el de pedir que lo admitan a uno en un vehículo, como hacen los que viajan «a dedo»; el de «todo bien» como el gesto de «OK»; y cuando se levanta el pulgar con brusquedad se convierte en una señal de insulto que indica

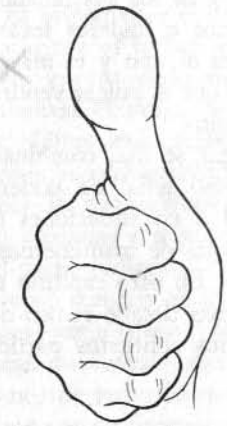


Fig. 3. *«Sin problemas».*

Fig. 4. *«¡En el tuyo!»*

«en el tuyo».* En algunos países, como Grecia, el significado principal es «¡vete a la m...!», así que pueden imaginar el problema del australiano que viaja «a dedo» en Grecia. Cuando los italianos cuentan de uno a cinco levantan el pulgar para indicar el uno y el índice para el dos. La mayoría de los australianos, norteamericanos e ingleses levantan el índice para el uno y el mayor para el dos, así que el pulgar vendría a indicar el cinco.

El pulgar se usa, combinado con gestos, como señal de poder y superioridad o en situaciones en que la gente trata de mantenernos «bajo el pulgar». En otro capítulo trataremos con más detalle el uso del pulgar en estos contextos particulares.

El signo de la V

El signo de la V es popular en Australia, Nueva Zelanda y Gran Bretaña y se interpreta como «arriba». Winston Churchill popularizó el signo de la V como señal de victoria durante la Segunda Guerra Mundial, pero su versión de la V hecha con dos dedos era con la palma de la mano hacia afuera, porque con la palma hacia adentro simboliza un insulto obsceno. En casi toda Europa, la versión que muestra la palma aún significa victoria, de modo que si un inglés emplea el gesto para indicar a un europeo continental que está satisfecho, puede dejar pensando al europeo en «¿a qué victoria se referirá?». Ese gesto significa el número dos en muchas zonas europeas, y si el europeo insultado fuera un tabernero, podría responder sirviendo dos jarros de cerveza al inglés o al australiano.

Los ejemplos demuestran que las diferentes interpretaciones de los gestos pueden conducir a situaciones difíciles y que las raíces culturales de la persona deben tenerse en cuenta antes de sacar conclusiones precipitadas sobre su lenguaje corporal y gestos. Por consiguiente, a menos que se especifique otra cosa, nuestras interpretaciones se referirán a personas adultas, blancas y de clase media.

* «En el tuyo» significa «En tu c...», porque ese gesto, cuando es agresivo, es la respuesta al gesto de levantar un dedo (por lo general el mayor) pero puede ser también el índice que expresa «Mételo en el c...». [T.]

EL CONJUNTO DE GESTOS

Uno de los errores más graves que puede cometer un novato en el lenguaje del cuerpo es interpretar un gesto aislado de otros y de las circunstancias. Rascarse la cabeza, por ejemplo, puede significar muchas cosas: caspa, piojos, sudor, inseguridad, olvido o mentira, en función de los demás gestos que se hagan simultáneamente. Para llegar a conclusiones acertadas, deberemos observar los gestos en su conjunto.

Como cualquier otro lenguaje, el del cuerpo tiene también palabras, frases y puntuación. Cada gesto es como una sola palabra y una palabra puede tener varios significados. Sólo cuando la palabra forma parte de una frase, puede saberse su significado correcto. Los gestos se presentan «en frases» y siempre dicen la verdad sobre los sentimientos y actitudes de quien los hace. La persona perceptiva es la que lee bien las frases no verbales y las compara con las expresadas oralmente.

Fig. 5. *Grupo de gestos de evaluación crítica.*

La figura 5 muestra un conjunto de gestos que expresan evaluación crítica. El principal es el de la mano en la cara, con el índice levantando la mejilla y otro dedo tapando la boca mientras el pulgar sostiene el mentón. Otras evidencias de que el que escucha analiza críticamente al que habla, las proporcionan las piernas muy cruzadas y el brazo cruzado sobre el pecho (defensa), mientras la cabeza y el mentón están un poco inclinados hacia abajo (hostilidad). La «frase no verbal» dice algo así como «no me gusta lo que está diciendo y no estoy de acuerdo».

Frío; no actitud defensiva.

La congruencia

Si usted, o el que habla, fuera a pedir opinión al que escucha como en la figura 5 y éste le dijera oralmente que no está de acuerdo, las señales no verbales serían congruentes con la expresión oral. Si en cambio dijera que le parece muy bien lo que dijo, estaría mintiendo porque no habría coherencia entre lo verbal y lo no verbal. El estudio demuestra que las señales no verbales influyen cinco veces más que las orales y que, cuando son incongruentes entre sí, la gente se fía más del mensaje no verbal.

Con frecuencia vemos a algún político de alta jerarquía detrás de un atril, con los brazos muy cruzados sobre el pecho (a la defensiva) y el mentón bajo (crítico u hostil), mientras le dice al público que él es muy receptivo y abierto a las ideas de los jóvenes. Puede que intente convencer a la concurrencia de su enfoque humano y cálido mientras da golpecitos secos y cortos, tipo karate, sobre el atril. En una ocasión, Sigmund Freud advirtió que mientras su paciente le decía que era muy feliz en su matrimonio, sin darse cuenta se quitaba y ponía repetidamente la alianza. Freud apreció el significado

de ese gesto y no se sorprendió cuando se manifestaron los problemas matrimoniales.

La observación de los grupos de gestos y de la congruencia entre los canales verbales y no verbales de comunicación son las claves para interpretar correctamente el lenguaje del cuerpo.

Los gestos en el contexto

Además de considerar a los gestos agrupados y de tener en cuenta la congruencia entre lo que se dice y el movimiento corporal, todos los gestos deben considerarse dentro del contexto en que se producen. Por ejemplo, si alguien está de pie en la parada del autobús, con los brazos y las piernas cruzados y el mentón bajo en un día de invierno, lo más probable es que tenga frío y no que esté a la defensiva. Pero si esa persona hace los mismos gestos cuando está sentada frente a usted con una mesa de por medio, y usted está tratando de convencerla de algo, de venderle una idea, un producto o un servicio, la interpretación correcta es que la persona está a la defensiva y en actitud negativa.

En todo este libro los gestos se analizarán en su contexto, y cuando sea posible se estudiarán agrupados.

Otros factores que afectan a la interpretación

Es muy probable que se acuse de tener carácter débil al hombre que da la mano como un «pescado frío»; en el capítulo sobre las técnicas del apretón de manos analizaremos los motivos de esta creencia. Pero si un hombre sufre de artritis en las manos, lo más probable es que tienda la derecha como un «pescado frío» para evitar el dolor que puede producirle el apretón. Los pintores, músicos, cirujanos y todos aquellos cuyo trabajo o vocación exige trabajo manual delicado, suelen preferir no estrechar la mano, y si se ven obligados a hacerlo puede que den un «pescado frío» para protegerla.

La persona que usa ropa que no le queda bien, o ajustada, no puede hacer ciertos gestos, y eso incide sobre el uso de su lenguaje del cuerpo. Esto le ocurre a una minoría, pero hay que tener en cuenta el efecto que las restricciones físicas o incapacidades pueden haber tenido en el movimiento corporal.

El status *y el poder*

La investigación en el campo de la lingüística ha demostrado que hay una relación directa entre el *status*, poder o prestigio de una persona y su vocabulario. Cuanto más alta es la situación en la escala social o laboral, mayor es la capacidad de la persona para comunicarse con palabras y frases. Los estudios no verbalistas han revelado una correlación entre el uso de la palabra hablada y el grado de gesticulación que emplea una persona para comunicar su mensaje. Esto significa que el *status*, poder o prestigio, está en relación di-

recta con el número de gestos y movimientos corporales que hace la persona.

La velocidad de algunos gestos y el modo en que resultan obvios para los demás está relacionada con la edad de los individuos. Si una niña de cinco años dice una mentira a sus padres, se tapará inmediatamente la boca con una o las dos manos (fig. 6). El gesto indica a los padres que la niña mintió y ese gesto continúa usándose toda la vida, variando solamente su velocidad. Cuando la adolescente dice una mentira, también lleva la mano a la boca como la niña de cinco años, pero, en lugar de taparla bruscamente, sus dedos apenas rozan su boca (fig. 7).

El gesto de taparse la boca se vuelve más refinado en la edad adulta. Cuando el adulto dice una mentira, el cerebro ordena a la mano que tape la boca para bloquear la salida de las palabras falsas, como ocurría con la niña y la adolescente, pero en el último momento aparta la mano de la boca y el resultado es un gesto tocándose la nariz (fig. 8).

Ese gesto no es más que la versión refinada, adulta, del gesto de taparse la boca que se usó en la niñez. Esto sirve de ejemplo para mostrar que cuando un individuo se hace mayor, muchos de sus gestos se vuelven más elaborados y menos obvios. Es más difícil interpretar los gestos de una persona de cincuenta años que los de un individuo mucho más joven.

LA SIMULACION EN EL LENGUAJE DEL CUERPO

Una pregunta que se escucha con frecuencia es: «¿Es posible fingir en el lenguaje del cuerpo?»

La respuesta general es «no», porque la falta de congruencia se manifestaría entre los gestos principales, las microseñales del cuerpo y el lenguaje hablado. Por ejemplo: las palmas a la vista se asocian a la honestidad, pero cuando el farsante abre las palmas hacia afuera y sonríe mientras dice una mentira, los microgestos lo delatan. Pueden contraerse las pupilas o levantarse una ceja, o una comisura puede temblar, y esas señales contradicen el gesto de exhibir las palmas de las manos y la sonrisa «sincera». El resultado es que el oyente tiende a no creer en lo que el farsante está diciendo.

La mente humana parece poseer un mecanismo infalible que registra la desviación cuando recibe una serie de mensajes no verbales incongruentes. Pero existen algunos casos en que se simula un lenguaje del cuerpo expresamente para ganar ciertas ventajas. Pensemos en los concursos para elegir Miss Mundo o Miss Universo, en los que cada participante estudia cómo debe moverse para dar una impresión de calidez y sinceridad. En función del modo en que cada participante envíe esas señales, se obtendrán más o menos puntos de los jueces, pero como hasta los expertos sólo pueden fingir el lenguaje corporal durante un corto lapso, llegará el momento en que el cuerpo comience a emitir señales indepen-

Fig. 6. *Una niña diciendo una mentira.*

Fig. 7. *Una adolescente diciendo una mentira.*

Fig. 8. *Un adulto diciendo una mentira.*

dientes de la acción consciente. Muchos políticos son expertos en el arte de fingir el lenguaje corporal, para hacer creer a los electores lo que están diciendo. Del político que logra eso se dice que tiene carisma.

El rostro es lo que más se usa para encubrir mentiras. Empleamos sonrisas, gestos de asentimiento, guiños, intentando encubrirnos, pero, desgraciadamente para nosotros, nuestras señales corporales dicen la verdad y no hay congruencia entre los gestos del cuerpo y los de la cara. El estudio de las señales faciales es un arte. En este libro se le dedica poco espacio y recomiendo, para mayor información, el libro de Robert L. Whiteside, *El lenguaje del rostro.*

En resumen: es difícil simular el lenguaje del cuerpo durante mucho tiempo, pero, como veremos, es bueno aprender y usar los gestos abiertos, positivos, para comunicarse, y eliminar los gestos que puedan enviar señales negativas. Esto puede hacernos sentir más cómodos con la gente y ser mejor aceptados por ella.

Cómo mentir bien

Lo difícil de mentir es que el subconsciente actúa en forma automática e independientemente de nuestra mentira verbal: el lenguaje del cuerpo nos delata. Por eso se descubre fácilmente a la gente que no está acostumbrada a mentir, a pesar de la convicción que pueda mostrar. En el instante en que alguien empieza a mentir, el cuerpo envía al exterior señales contradictorias y éstas nos dan la sensación de que el individuo no está diciendo la verdad. Durante la mentira, el subconsciente envía energía nerviosa al exterior, que se manifiesta en gestos que pueden contradecir lo que dice la persona en cuestión. Algunos individuos cuyo trabajo exige mentir, como los políticos, abogados, actores o anunciadores de televisión, han refinado sus gestos corporales hasta tal punto que resulta difícil «ver» la mentira: la gente la cree y se traga la carnada, el anzuelo y la plomada.

Los gestos pueden elaborarse de dos maneras. O bien se practica lo que «se siente» como gestos correctos para lo que se dice (esta técnica sólo da resultado cuando se ha practicado diciendo muchísimas mentiras durante mucho tiempo); o bien se elimina la mayor parte de los gestos, de modo que no se hagan gestos positivos ni negativos mientras se miente (esta técnica también es sumamente difícil).

Haga el ensayo siguiente cuando se presente la ocasión. Diga una mentira adrede a alguien conocido y realice el esfuerzo consciente necesario para suprimir todos los gestos del cuerpo mientras éste está a la vista de la otra persona. Aun cuando haya anulado conscientemente los grandes gestos, el cuerpo seguirá transmitiendo numerosos microgestos. Estos incluyen temblores faciales —tics de los músculos—, dilatación y contracción de las pupilas, sudor de la frente, rubor, aumento de la frecuencia del pestañeo y muchísimos otros gestos diminutos que delatan la mentira. Los estudios realizados usando el ralentí muestran que esos microgestos pueden producirse en una fracción de segundo, y sólo pueden detectarlos los entrevistadores profesionales, la gente de ventas y aquellas personas a las que denominamos perceptivas, que pueden verlos en forma consciente durante una conversación o un trato comercial. Los mejores entrevistadores y vendedores son los que han desarrollado la capacidad inconsciente de leer los microgestos durante las conversaciones cara a cara.

Es obvio, entonces, que para poder mentir con éxito se debe esconder el cuerpo o no exponerlo a la vista. Por ello, en el interrogatorio policial, se sitúa al sujeto en una silla en que sea bien visible y bajo luces que le den de lleno en el cuerpo, expuesto enteramente a los que lo interrogan; en esa situación se detectan las mentiras con más facilidad. Por supuesto, es más fácil decir mentiras si se está sentado detrás de un escritorio que oculta buena parte del cuerpo, o mientras se mira por encima de una cerca, o detrás de una puerta cerrada. Lo más cómodo para mentir es el teléfono.

COMO APRENDER EL LENGUAJE DEL CUERPO

Reserve por lo menos quince minutos al día para estudiar y leer los gestos de otras personas, así como para tomar conciencia de sus propios gestos. Cualquier lugar en el que se reúne gente que interactúa es apropiado para ello. Un aeropuerto es un lugar especialmente apropiado para la observación de todo el espectro de gestos humanos, pues la gente expresa abiertamente, mediante gestos, la ansiedad, el disgusto, la pena, la felicidad, la impaciencia y muchas otras emociones. Las reuniones sociales o de negocios y las fiestas resultan excelentes para observar. Habiendo estudiado el lenguaje del cuerpo, usted puede asistir a una fiesta, sentarse solo en un rincón toda la noche como flor de empapelado, y entretenerse muchísimo mirando los rituales del lenguaje corporal de la gente. La televisión ofrece una buena oportunidad para aprender la comunicación no verbal. Baje el sonido y, sólo mirando, trate de entender qué está ocurriendo en la pantalla. Poniendo el sonido cada cinco minutos, podrá controlar la precisión de su lectura no verbal, y dentro de un tiempo, no mucho, podrá mirar un programa entero sin sonido alguno y entender qué está pasando, tal y como lo hacen los sordos.

II
Los territorios y las zonas

Se han escrito miles de libros y artículos sobre la forma en que pájaros, peces y primates delimitan y defienden sus territorios. Hace pocos años, se descubrió que también el hombre tenía sus territorios personales. Una vez estudiado el fenómeno y entendidas sus consecuencias, pudo profundizarse en la comprensión de la propia conducta tanto como en la de la ajena. Asimismo las reacciones de las personas en situaciones cara-a-cara pudieron empezar a predecirse con más facilidad. El antropólogo norteamericano Edward T. Hall fue uno de los pioneros en el estudio de las necesidades espaciales del hombre, y a principios de los años sesenta creó la palabra «proxemia» (de proximidad o cercanía). Sus investigaciones en el campo de la proxemia han conducido a una mayor comprensión de nuestras relaciones con el prójimo.

Un país es un territorio claramente definido por sus fronteras, a veces protegidas por guardias armados. Dentro de cada país hay territorios más reducidos como las regiones o las provincias. Dentro de estos territorios existen otros, a su vez, mucho más pequeños, llamados ciudades, que contienen suburbios, con muchísimas calles que son los territorios de las personas que viven en ellas. Los habitantes de cada territorio comparten algo intangible, y eso llega a volverlos salvajes cuando se trata de defenderlos.

Un territorio es también el espacio que una persona considera como propio, como si de una extensión de su cuerpo se tratara. Cada uno tiene su propio territorio personal, que incluye también los alrededores de sus posesiones: la casa (que puede tener una cerca como frontera), el interior de su vehículo, su dormitorio o su sillón. Como descubrió el doctor Hall, todos tenemos un espacio definido alrededor de nuestro cuerpo.

En este capítulo nos ocuparemos de las consecuencias de la zona personal del espacio y de cómo reacciona la gente cuando ésta es invadida.

EL ESPACIO PERSONAL

Casi todos los animales consideran como propio un cierto espacio alrededor de sus cuerpos. Hasta dónde se extiende ese espacio, depende fundamentalmente de las condiciones en que el animal se crió. Un león de

alguna remota región africana puede tener un espacio territorial de cincuenta kilómetros de radio o más, según la densidad de la población de leones en esa zona, y marca las fronteras orinando y defecando en ellas. Pero un león criado en cautividad con otros leones puede tener un espacio personal de sólo unos metros, como resultado directo de la mayor densidad de población.

Como los otros animales, el hombre tiene su propia «burbuja de aire» portátil cuyas dimensiones dependen también de la densidad de la población en su lugar de origen. La amplitud de la zona personal está determinada por el tipo de cultura. En la civilización japonesa, por ejemplo, se prefiere la proximidad, mientras que en otras civilizaciones se eligen «los espacios amplios». Nos ocuparemos sobre todo de la conducta territorial occidental.

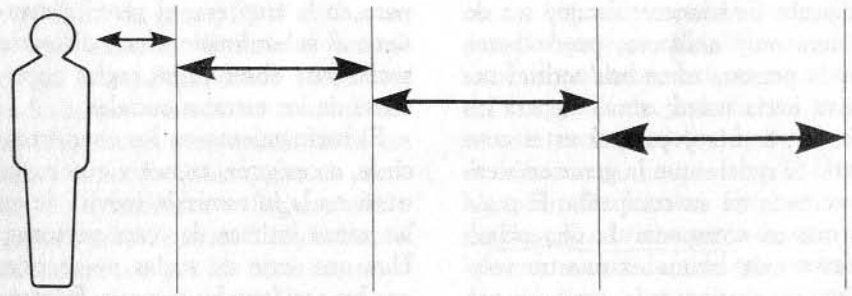
El *status* afecta también a la distancia entre las personas, pero eso se tratará en otro capítulo.

Distancias zonales

El radio de la burbuja alrededor del individuo blanco de clase media que vive en Australia, Nueva Zelanda, Inglaterra y Norteamérica es el mismo, y ese radio puede dividirse en cuatro distancias zonales bien claras.

1. *Zona íntima* (15 a 45 centímetros). Es la más importante y es la que una persona cuida como su propiedad. Sólo se permite la entrada a los que están emocionalmente muy cerca de la persona en cuestión: el amante, los padres, el cónyuge, los hijos, los amigos íntimos y los parientes. Hay una subzona que llega hasta unos quince centímetros del cuerpo y a la que otra persona puede llegar sólo mediante el contacto físico: es la zona íntima privada.
2. *Zona personal* (entre 46 centímetros y 1,22 metros). Es la distancia que separa a las personas en una reunión social, o en la oficina, y en las fiestas.
3. *Zona social* (entre 1,23 y 3,6 metros). Esa es la distancia que nos

Fig. 9. *Distancias zonales*



separa de los extraños: el lampista o el carpintero que hace reparaciones en casa, el cartero, los proveedores, el nuevo empleado en el trabajo o la gente que no conocemos bien.

4. *Zona pública* (a más de 3,6 metros). Es la distancia cómoda para dirigirnos a un grupo de personas.

Aplicaciones prácticas de las distancias zonales

Cuando una persona penetra en nuestra zona íntima, lo hace por una de las dos razones siguientes. Primera: la persona que entra es un pariente cercano, o un amigo, o alguien que efectúa un avance sexual. Segunda: la persona que entra es hostil y desea atacar. Si bien toleramos intrusos en la zona personal y social, la intromisión de un extraño en la zona íntima ocasiona cambios fisiológicos en nuestros cuerpos. El corazón late con mayor rapidez, se descarga adrenalina en el fluido sanguíneo y llega más velozmente sangre oxigenada al cerebro y a los músculos para que estén preparados para una posible pelea o huida.

Eso significa que rodear con el brazo los hombros de alguien que usted acaba de conocer, aunque sea de manera muy amistosa, puede hacer que la persona tome una actitud negativa hacia usted; aunque, para no ofender, sonría y parezca estar contenta. Si quiere que la gente se sienta cómoda en su compañía, la regla de oro es «mantener la distancia». Cuanto más íntima es nuestra relación con alguien, más cerca se nos permite estar. Un empleado nuevo puede sentir que, al principio, sus compañeros lo tratan con frialdad; lo mantendrán a la distancia de la zona social hasta que lo conozcan mejor. Con el tiempo, la distancia territorial entre él y sus compañeros disminuye, hasta que, finalmente, se lo admite en la zona personal y, en algunos casos, en la zona íntima.

La distancia entre las caderas de dos personas que están dándose un beso puede indicarle la relación que existe entre ellas. Los enamorados juntan con fuerza sus torsos y comparten así sus zonas íntimas. La distancia es diferente cuando se trata del beso de un extraño en la víspera de año nuevo o del beso de la esposa de su mejor amigo; en esos casos las personas mantienen las pelvis separadas por lo menos por 15 centímetros.

Una de las excepciones a la relación distancia/intimidad se produce cuando el espacio está determinado por la posición social de una persona. Por ejemplo, el gerente de una empresa puede ser el compañero de pesca de un subordinado durante los fines de semana, y cuando van a pescar en esas ocasiones, cada uno llega a entrar en la zona personal del otro; pero en la empresa, el gerente mantiene al subordinado a una distancia social para observar las reglas no escritas de los estratos sociales.

El hacinamiento en los conciertos, cines, ascensores, trenes y autobuses ocasiona la intromisión inevitable en las zonas íntimas de otras personas. Hay una serie de reglas no escritas que los occidentales respetan fielmente cuando se encuentran en situaciones de hacinamiento; por ejemplo, cuando se viaja en un vehículo público atestado. Algunas reglas son:

1. No es correcto hablar con nadie, ni siquiera con alguien conocido.
2. Debe evitarse mirar a la gente.
3. Debe mantenerse la «cara de póquer», totalmente inexpresiva.
4. Si se lleva un libro o un diario, se simulará estar dedicado a su lectura.
5. Cuantas más personas haya en el lugar, menos movimientos deben efectuarse.
6. En los ascensores, debe mirarse el tablero que señala los números de los pisos.

Con frecuencia escuchamos adjetivos como «preocupado», «infeliz», «abatido», cuando se describe a la gente que debe viajar en las horas punta. Se usan esos calificativos debido al aspecto inexpresivo, «en blanco», de los viajeros, pero el observador comete un error de juicio: con ese aspecto, los que viajan están cumpliendo con las reglas que rigen la invasión inevitable de sus zonas íntimas en los lugares muy poblados.

No dude respecto de lo anterior; la próxima vez que vaya solo a un cine lleno de gente, fíjese cuál es su comportamiento. Cuando el acomodador lo conduzca hasta su butaca, rodeada por un mar de caras desconocidas, usted comenzará, como un robot, a obedecer las reglas no escritas de la conducta en lugares públicos con mucha gente. Cuando empiece a competir por los derechos territoriales sobre el brazo del asiento con el vecino desconocido, se dará cuenta de por qué los que van al cine solos prefieren entrar cuando han apagado las luces y ya se está proyectando la película. Cuando estamos en un ascensor, en un autobús o en un cine llenos, la gente que está a nuestro alrededor deja de ser un conjunto de personas, es decir, no existen como seres que nos conciernen; y a pesar de que penetren en nuestra zona íntima, no respondemos como lo haríamos si fuésemos atacados.

Una multitud airada o un grupo de gente que reclama una misma cosa no reacciona en la misma forma en que lo hace cada individuo cuando siente su territorio invadido. En realidad ocurre algo muy diferente. A medida que aumenta la densidad de la multitud, cada individuo tiene menos espacio personal y adopta, por tanto, una actitud hostil; a medida que aumenta la densidad de población a su alrededor se enoja cada vez más; y podría producirse una pelea. La policía usa este tipo de información cuando trata de dispersar una aglomeración: cada individuo recupera entonces su espacio personal y se tranquiliza.

Hace pocos años que los gobiernos y los urbanistas dan importancia al efecto que tienen sobre los individuos los proyectos de viviendas densamente pobladas. Las consecuencias del hacinamiento aparecieron en un estudio reciente sobre la población de ciervos en James Island, Maryland, Estados Unidos. Gran número de ciervos moría a pesar de que había mucha comida y de que no había depredadores ni signos de epidemia.

Estudios similares realizados anteriormente en poblaciones de ratas y de conejos mostraron la misma tendencia. Ulteriores investigaciones realizadas con los ciervos mostraron que habían muerto por hiperactividad de sus glándulas suprarrenales, producida por el estrés que causaba la reducción del territorio personal de cada uno de ellos a medida que aumentaba la población. Las glándulas suprarrenales tienen un papel importante en la regulación del crecimiento, la reproducción y la concentración de defensas en el organismo. El origen de la reacción fisiológica al estrés era, por tanto, la superpoblación; no existían factores como la inanición, la epidemia ni la agresión de otros animales.

Eso explica por qué se cometen muchos más delitos y hay más violencia en las zonas de mayor densidad de población.

Los policías que interrogan a delincuentes utilizan la invasión territorial para vencer la resistencia del sujeto. Lo sientan en una silla fija en un espacio de la habitación y, mientras le formulan las preguntas, avanzan en las zonas personal e íntima del individuo permaneciendo en ellas hasta que contesta. Con frecuencia ocurre que es suficiente una pequeña invasión territorial.

Los directivos de empresas pueden usar la misma técnica para extraer la información que un empleado trata de esconder. Sería absurdo que un vendedor usara ese método cuando trata con un cliente.

Los rituales del uso del espacio

Cuando una persona reclama espacio entre extraños (una butaca en el cine, un asiento en la mesa de la sala de reuniones o un colgador para la toalla en la pista de squash) lo hace siempre de la manera predecible. Busca el espacio más grande disponible entre dos espacios ocupados y reclama la zona del centro. En el cine, elegirá un asiento que esté a mitad de camino entre el extremo de la fila y la persona que esté sentada. En la pista de squash elegirá el colgador que se encuentre en el centro del espacio libre más grande. El propósito de este ritual es no molestar a las otras personas al acercarse o alejarse demasiado de ellas.

Si en el cine elige un asiento más alejado de lo que «corresponde» de la persona que ya estaba sentada, ella puede sentirse ofendida, o intimidada si se sienta más cerca de lo que corresponde; así que la finalidad principal del ritual del espacio es mantener la armonía.

Una excepción a la regla es la situación en lavabos públicos. El 90 % de las veces, la gente elige la división más alejada de la entrada, y si ésta está ocupada, la persona aplica el principio de la parte media.

Factores culturales que influyen sobre las distancias zonales

Una pareja joven que hace poco tiempo emigró de Dinamarca a Sydney fue invitada a afiliarse a la rama local de los Jaycees. Unas semanas

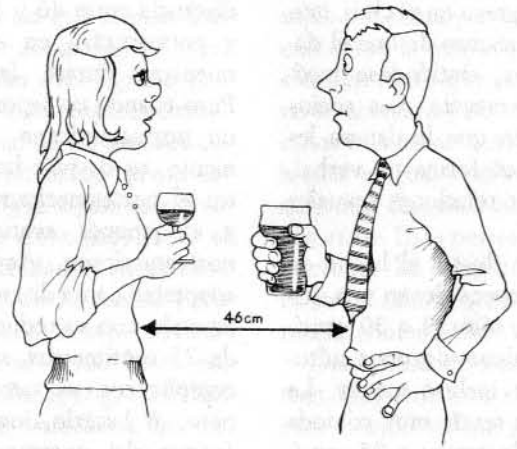


Fig. 10. *La distancia normal para conversar entre habitantes urbanos.*

Fig. 11. *La actitud negativa de una mujer sobre cuyo territorio ha avanzado un hombre: se echa atrás para mantener una distancia cómoda. El problema podría radicar en que el hombre perteneciera a una cultura de zonas personales más reducidas y siguiera avanzando para satisfacer la distancia que le resulta cómoda.*

La mujer puede interpretarlo como un acercamiento sexual.

después de su ingreso en el club, muchas socias se quejaron de que el danés las cortejaba, sintiéndose incómodas en su presencia. Los socios del club sintieron que la danesa les había indicado, en forma no verbal, que podría tener relaciones sexuales con ellos.

Esta situación ilustra el hecho de que muchos europeos tienen una distancia íntima de sólo 20 a 30 centímetros que, en algunos grupos culturales, puede ser incluso menor. La pareja danesa se sentía muy cómoda y relajada cuando estaba a 25 centímetros de los australianos; ignoraba que se entrometía en las zonas íntimas de aquéllos, que llegan hasta los 46 centímetros. Los daneses también usan mucho más la mirada que los australianos, y todo eso originó el malentendido.

Penetrar en el territorio íntimo de una persona del sexo opuesto es el método común de demostrar interes, que generalmente se denomina «avance». Si el avance es rechazado, la persona invadida retrocede para mantener la distancia zonal. Si es aceptado, la persona permanece en el mismo lugar y permite que el intruso se quede en su zona íntima. Lo que para la pareja danesa era normal, para los australianos eran avances sexuales. Los daneses creyeron que los australianos eran fríos y nada amistosos porque continuamente se alejaban para mantener la distancia que a ellos les resultaba cómoda.

En una conferencia en Estados Unidos noté que cuando se encontraban los asistentes norteamericanos y conversaban, mantenían una distancia entre 46 y 122 centímetros y permanecían en el mismo lugar mientras durara la conversación. Pero cuando un japonés hablaba con un norteamericano, los dos, lentamente, se desplazaban por el recinto; el norteamericano retrocediendo y el japonés avanzando hacia el norteamericano. Ambos intentaban adaptarse a una distancia cómoda. El japonés, con su reducida zona íntima de 25 centímetros, se acercaba para cumplir con su necesidad espacial, pero, al hacerlo, invadía el espacio íntimo del norteamericano, y eso obligaba a éste a retroceder para hacer su propio ajuste espacial. Cuando se pasan a alta velocidad los vídeos de esos encuentros se tiene la impresión de que los dos hombres están bailando en el salón y el que «conduce» el baile es el japonés. Resulta obvia la causa por la que, cuando norteamericanos y europeos hacen tratos con asiáticos, se miran mutuamente con sospecha. Los europeos y los norteamericanos dicen que los asiáticos son enérgicos y confiados; los asiáticos, que los europeos y los norteamericanos son fríos e indiferentes. La falta de conocimiento de las variaciones de distancia de las zonas íntimas en diferentes culturas puede llevar con facilidad a errores de juicio.

Zonas espaciales rurales y urbanas

Como ya he dicho, la cantidad de espacio personal que necesita un individuo depende de la densidad de población del lugar en que se crió. Los que crecieron en zonas rurales poco pobladas necesitan más espacio que los que crecieron en lugares densamente poblados como las grandes capitales. La observación de cuánto extiende el brazo alguien para estrechar las manos, da la clave para saber si se crió en una ciudad o en el campo. El habitante de la ciudad tiene su burbuja privada de 46 centímetros, y extiende el brazo hasta esa distancia para saludar (fig. 12). Esa distancia permite estrecharse las manos en zona neutral. La persona criada en el campo puede tener su burbuja personal de 100 o más centímetros y extenderá el brazo hasta esa distancia para estrechar la mano (fig. 13).

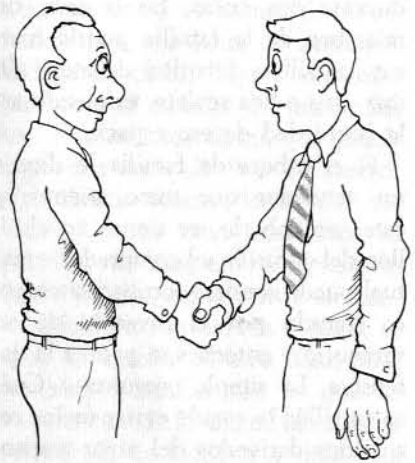


Fig. 12. *Dos hombres de zonas urbanas se estrechan las manos.*

La gente del campo tiene tendencia a mantener los pies pegados al suelo e inclinarse hacia adelante para encontrar la mano que va a estrechar, en tanto que el habitante urbano se acercará para saludar. Las personas criadas en zonas muy poco pobladas exigen mucho espacio personal; una distancia tan grande como 6 metros. Esas personas prefieren no estrechar las manos para saludar y hacer un saludo manual desde su distancia cómoda (fig. 14).

Los vendedores urbanos encuentran muy útil este tipo de información cuando visitan granjeros en zonas muy poco habitadas para venderles equipos para sus labores. Teniendo en cuenta que el granjero puede tener una burbuja de 1 o 2 metros, el apretón de manos sería una invasión territorial que predispondría en forma negativa al eventual comprador. Los que venden en el campo coinciden casi totalmente en que las mejores condiciones para hablar de negocios se dan cuando saludan a la persona de un pueblo con un apretón de manos a la mayor distancia corporal posible, y al granjero agitando una mano desde lejos.

EL TERRITORIO Y LA PROPIEDAD

Lo que una persona posee o lo que usa con regularidad constituye un territorio privado y luchará para protegerlo como en el caso del espacio personal. La casa, la oficina y el coche representan territorios y tienen bien definidas sus fronteras con paredes, cercas y puertas. Cada uno de estos territorios puede tener varios

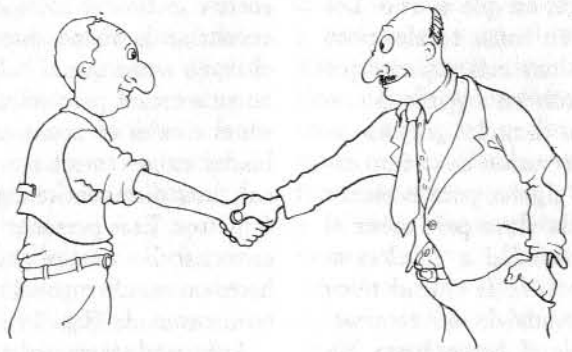


Fig. 13. *Dos hombres de un núcleo rural.*

subterritorios. Por ejemplo, el territorio privado de un ama de casa puede ser la cocina y el lavadero; protestará si alguien lo invade cuando está usándolo. Un hombre de negocios tiene como lugar favorito la sala de reuniones y el restaurante, y un padre tiene su sillón en la casa. Esas zonas se delimitan, por lo general, dejando en ellas cosas personales o usándolas con gran frecuencia. El que cena habitualmente en el mismo bar llega a grabar sus iniciales en «su» lugar en la mesa, y el hombre de negocios señala su lugar en la mesa de la sala de reuniones con objetos tales como ceniceros, lápices y la chaqueta u otras prendas en la frontera de los 46 centímetros de su zona personal. El doctor Desmond Morris notó, en los estudios que se realizan en bibliotecas sobre asistentes sentados, que dejar un libro o un objeto personal en el lugar usado en el escritorio reserva el lugar durante un tiempo promedio de setenta y siete minutos; dejar una chaqueta sobre una silla la reserva durante dos horas. En la casa, un miembro de la familia podría marcar su sillón favorito dejando allí una pipa o una revista, exigiendo así la propiedad de ese espacio.

Si el cabeza de familia le dice a un vendedor que tome asiento, y éste, sin saberlo, se sienta en el sillón del anfitrión, el comprador eventual puede sentirse inconscientemente atacado por la invasión de su territorio y entonces se pone a la defensiva. La simple pregunta «¿Cuál es su sillón?» puede evitar malos resultados derivados del error territorial.

Automotores

Los psicólogos han percibido que la persona que conduce un coche reacciona de manera diferente a lo que indicaría su comportamiento social en cuanto a los territorios. Por su efecto en las dimensiones del es-

Fig. 14. *Personas de una zona muy poco poblada.*

pacio personal, es como si el vehículo fuera una lente de aumento. En algunos casos, llega a aumentar diez veces el tamaño del territorio, pues el conductor siente que puede exigir una zona de 9 a 10 metros tanto delante como detrás del vehículo. Cuando otro conductor lo adelanta, y aunque eso no represente ningún peligro, experimenta un cambio fisiológico, se enfada y hasta es capaz de agredir al otro. Comparemos esta situación con la que se presenta cuando la misma persona va a entrar en un ascensor y otra pasa antes, invadiendo su territorio personal. En estos casos la reacción es pedir disculpas y dejar que el otro pase primero; muy diferente es la que tiene cuando lo adelanta un vehículo en un camino abierto.

Para algunas personas el coche se convierte en el capullo protector en el que se pueden esconder del mundo exterior. Así como conducen lentamente en las calles, se convierten en amenazas en la carretera por la ampliación del espacio personal.

En resumen: los demás lo invitarán o lo evitarán en función del respeto que usted muestre por su espacio personal. Por eso la persona expansiva que palmea la espalda de todos o que toca continuamente a la gente mientras habla, no resulta del agrado de los demás aunque no lo manifiesten. Como son varios los factores que influyen en la distancia a que se sitúa una persona respecto de otra, es bueno tener en cuenta todos los criterios antes de opinar sobre las características personales.

Observando la figura 15 es posible hacer las suposiciones siguientes:

1. Los dos son habitantes de ciudad y el hombre está acercándose a la mujer.
2. El hombre tiene una zona íntima más pequeña que la de la mujer y la invade con toda inocencia.
3. El hombre procede de una

Fig. 15. *¿Qué hacen y de dónde son?*

cultura en la que las zonas íntimas son más reducidas y la mujer fue criada en una zona rural.

Unas pocas preguntas y la observación de la pareja podrán revelar la suposición correcta y le ayudarán a evitar una situación molesta debida a una suposición incorrecta.

III
Los gestos con las palmas

Las palmas abiertas indican honestidad.

FRANQUEZA Y HONESTIDAD

El gesto de exhibir las palmas de las manos se ha asociado siempre con la verdad, la honestidad, la lealtad y la deferencia. Muchos juramentos se efectúan colocando la palma de la mano sobre el corazón; la mano se levanta con la palma hacia afuera cuando alguien declara en un tribunal; ante los miembros del tribunal la Biblia se sostiene con la mano izquierda y se levanta la palma derecha.

En la vida cotidiana, la gente usa dos posiciones fundamentales de las palmas: una es la de las palmas hacia arriba en la posición del mendigo que pide dinero o comida, y la otra es la de las palmas hacia abajo como si se tratara de contener, de mantener algo.

Una de las formas más eficaces de descubrir si alguien es franco y ho-

nesto o no, es fijarse en los movimientos de las palmas. Así como el perro expone la garganta para expresar obediencia o su rendición ante el victorioso, el animal humano usa las palmas para transmitir esas mismas emociones o actitudes. Por ejemplo, cuando alguien desea ser franco y honesto, levanta una o ambas palmas hacia la otra persona y dice algo así como: «Voy a serle franco» (fig. 16). Cuando alguien empieza a confiar en otro, le expondrá las palmas o partes de ellas. Es un gesto inconsciente como casi todos los del lenguaje del cuerpo, un gesto que proporciona al que lo ve la sensación o el presentimiento de que están diciéndole la verdad.

Suele enseñarse a los vendedores que observen las palmas del cliente cuando éste explica por qué no puede comprar el producto, porque las únicas razones válidas se dan exhibiéndolas.

EL USO INTENCIONAL DE LAS PALMAS PARA ENGAÑAR

El lector puede preguntar: «¿Quiere decir que si digo mentiras mostrando las palmas la gente me creerá?» La respuesta es sí y... no. Si usted dice una mentira mostrando las palmas, igualmente podrá no parecer sincero porque faltarán muchos gestos visibles que se hacen cuando se actúa honestamente; en cambio, aparecerán los gestos negativos que se producen cuando se está mintiendo, y que son incongruentes con el gesto de mostrar las palmas. Como ya se ha dicho, los estafadores y mentirosos profesionales han desarrollado el arte de ejecutar las señales no verbales complementarias de las verbales. Cuanto mejor haga coincidir el lenguaje no verbal con el verbal, más creíble resultará el mentiroso.

Pero es posible que usted gane la confianza de los demás si practica los

Fig. 16. *«Seré franco con usted».*

Fig. 17. *Palma en posición de sumisión.*

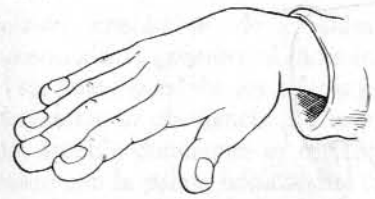


Fig. 18. *Palma en posición dominante.*

gestos de las palmas abiertas cuando se comunica con la gente; y se dicen menos mentiras cuando mostrar las palmas se convierte en costumbre. A la mayoría le resulta difícil mentir exponiendo las palmas y la práctica de ese gesto puede anular parte de las falsas informaciones que otros pudieran darle. El uso del gesto anima a la gente a ser franca.

El poder de la palma

Una de las señales no verbales más poderosas y menos notorias es el movimiento de la palma humana. Cuando se usa correctamente, el poder de la palma confiere al usuario un cierto grado de autoridad sobre los demás y el poder de dar órdenes en silencio.

Hay tres gestos principales de mando con las palmas: la palma hacia arriba, hacia abajo y la palma cerrada con un dedo apuntando en una dirección. Con un ejemplo mostraremos las diferencias entre los tres gestos: digamos que usted pide a alguien que tome una caja y la sitúe en otro lugar de la misma habitación. Supongamos que usted usa el mismo tono de voz, las mismas palabras e iguales expresiones faciales y sólo cambia la posición de la palma.

La palma hacia arriba es un gesto no amenazador que denota sumisión, que recuerda el gesto suplicante del mendigo. La persona a quien usted ha pedido que cambie la caja de lugar no se sentirá presionada ni en situación subordinada; no se sentirá amenazada por su petición.

Cuando la palma está hacia abajo usted adquiere inmediatamente autoridad. La persona receptora de la petición siente que usted está dándole la orden de llevar la caja y, según la relación que exista entre ambos, siente antagonismo hacia usted. Si el que recibe el pedido es un colaborador de su mismo *status*, podría negarse, cosa que no haría si usted hubiera hecho el pedido con la palma hacia arriba. Si es subalterno aceptará la orden ya que usted tiene autoridad para ordenarle.

En la figura 19, la palma cerrada en un puño, con el dedo señalando la dirección, es el palo simbólico con el que usted golpea al que lo escucha para hacer que le obedezca. El dedo que señala es uno de los gestos más irritantes que puede hacer una persona mientras habla, especialmente cuando sigue el ritmo de las palabras habladas. Si usted usa ese gesto habitualmente, trate de practicar el de palmas arriba y abajo y verá cómo llega a tener una actitud más relajada y con mayor efecto positivo sobre la gente.

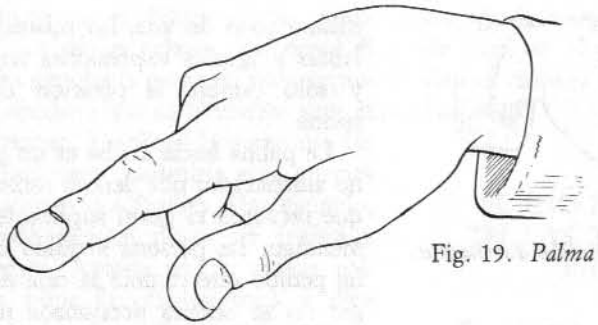


Fig. 19. *Palma en posición agresiva.*

EL APRETON DE MANOS

Estrecharse las manos es un vestigio que queda del hombre de las cavernas. Cuando dos cavernícolas se encontraban, levantaban los brazos con las palmas a la vista para demostrar que no escondían ninguna arma. En el transcurso de los siglos, ese gesto de exhibición de las palmas fue transformándose en otros como el de la palma levantada para el saludo, la palma sobre el corazón y muchos otros. La forma moderna de ese ancestral gesto de saludo es estrecharse las palmas y sacudirlas. En Occidente se practica ese saludo al encontrarse y al despedirse y suelen hacerse varias sacudidas.

Apretones de manos sumisos y dominantes

Teniendo en cuenta lo que ya se ha dicho sobre la fuerza de una petición hecha con las palmas hacia arriba o hacia abajo, estudiemos la importancia de esas posiciones en el apretón de manos.

Supongamos que usted acaba de conocer a alguien y ambos se estrechan las manos. Tres actitudes pueden transmitirse en el apretón. La actitud de dominio: «Este individuo está tratando de someterme. Voy a estar alerta.» La de sumisión: «Puedo hacer lo que quiera con esta persona.» Y la actitud de igualdad: «Me gusta, nos llevaremos bien.»

Estas actitudes se transmiten de forma inconsciente pero, con la práctica y la aplicación conscientes, las siguientes técnicas para estrechar la mano pueden tener un efecto inmediato en el resultado de un encuentro con otra persona. La información que se proporciona en este capítulo es uno de los pocos estudios documentados sobre técnicas de control del apretón de manos.

El dominio se transmite cuando su palma (la de la manga oscura) queda hacia abajo (fig. 20). No es necesario que la palma quede hacia el suelo; basta con que esté hacia abajo sobre la palma de la otra persona. Su posición le indica que usted quiere tomar el control de esa reunión. Las observaciones efectuadas sobre cincuenta y cuatro triunfadores en los negocios arrojaron el resultado siguiente: cuarenta y dos tomaban la iniciativa de estrechar la mano y lo hacían en la forma dominante.

Así como el perro muestra su sumisión acostándose de espaldas y mostrando la garganta al victorioso, el ser humano exhibe sus palmas para demostrar su obediencia. La inversa del apretón dominante es ofrecer la mano con la palma hacia arriba (fig. 21). Este gesto resulta especialmente efectivo cuando se desea ceder al otro el control de la situación, o hacerle sentir que lo tiene.

Pero aunque poner la palma hacia arriba cuando se estrecha una mano puede denotar una actitud de sumisión, hay circunstancias que mitigan el efecto y que es necesario considerar. Por ejemplo, una persona que padece de artritis en las manos se verá obligada a dar la mano con el menor esfuerzo, y eso facilita que el otro le modifique la posición de la palma y se la coloque en la actitud de sumisión. La gente que tiene una profesión en la que debe usar sus manos, como los cirujanos, los pintores y los músicos, suele dar la mano blandamente para protegerla. Los gestos que siguen al de estrecharse las manos proporcionarán otras claves para juzgar a esa persona. La persona sumisa hará gestos de acatamiento y la dominante continuará haciendo gestos agresivos.

Cuando dos personas dominantes se estrechan las manos tiene lugar

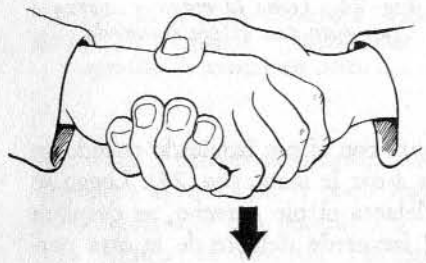


Fig. 20. *Tomando el control.*

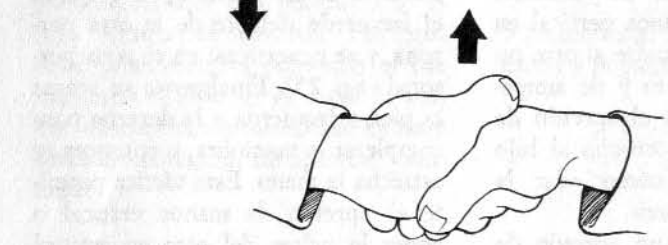


Fig. 21. *Entregando el control.*

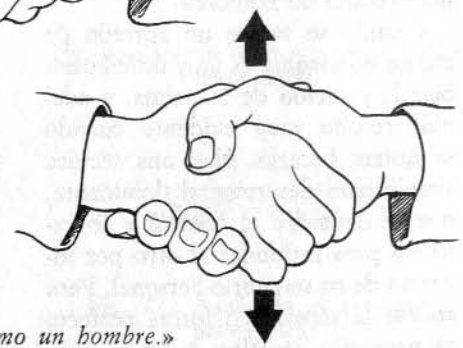


Fig. 22. *«Dar la mano como un hombre.»*

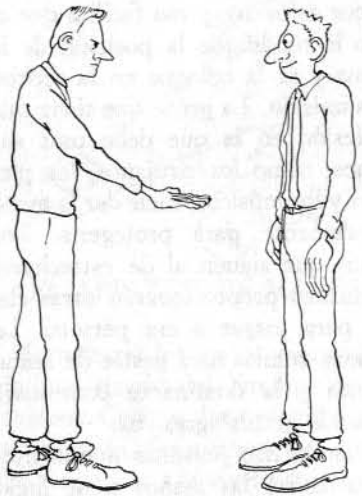


Fig. 23. *El hombre de la derecha se encuentra con un apretón de manos dominante.*

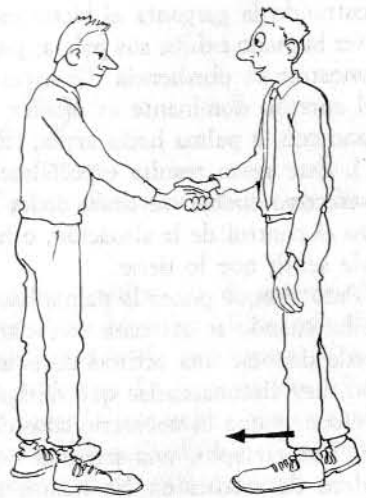


Fig. 24. *Toma la mano y avanza un paso con el pie izquierdo.*

una lucha simbólica, ya que cada una trata de poner la palma de la otra en posición de sumisión. El resultado es un apretón de manos vertical en el que cada uno transmite al otro un sentimiento de respeto y de simpatía (fig. 22). Este es el apretón de manos que el padre enseña al hijo cuando le muestra cómo «dar la mano como un hombre».

Cuando se recibe un apretón de manos dominante es muy difícil cambiar la posición de la palma, y además resulta muy evidente cuando se quiere hacerlo. Hay una técnica simple para desarmar al dominante, que le devuelve el control y lo capacita para intimidar al otro por invasión de su territorio personal. Para aplicar la técnica en forma perfecta es necesario practicar un paso adelante con el pie izquierdo cuando se va a dar la mano (fig. 24). Luego se adelanta el pie derecho, se desplaza el izquierdo delante de la otra persona, y se penetra así en su zona personal (fig. 25). Finalmente se acerca la pierna izquierda a la derecha para completar la maniobra, y entonces se estrecha la mano. Esta táctica permite el apretón de manos vertical o poner la palma del otro en actitud de sumisión. La invasión que se hace del espacio íntimo del otro, también permite asumir el control de la situación.

Analice la manera en que usted da la mano, para determinar si debe adelantar el pie izquierdo o el derecho cuando extiende el brazo. La mayoría es diestra y adelanta el pie derecho y entonces queda en desventaja cuando el otro es dominante, pues hay poca flexibilidad o poco lugar para moverse, y eso permite que el otro asuma el control. Por eso debe practicarse el paso con el pie izquierdo cuando se va a dar la mano: descubrirá entonces que es muy sencillo neutralizar un apretón dominante.

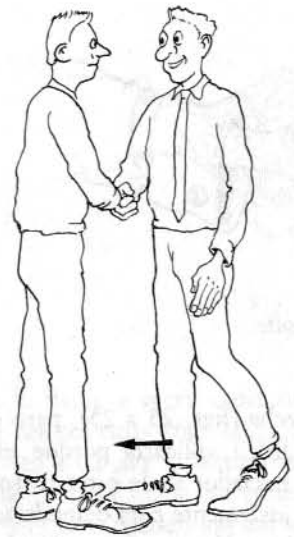


Fig. 25. *Lleva el pie derecho a la zona íntima del iniciador, y transforma el apretón de manos en vertical.*

¿Quién inicia el saludo?

Aunque dar la mano es una costumbre aceptada y difundida, hay algunas circunstancias en las que podría quedar mal iniciar el saludo. Si pensamos que el apretón de manos es una bienvenida, es importante hacerse varias preguntas antes de tomar la iniciativa: «¿Soy bienvenido?; ¿esta persona se alegra de verme?»

A los vendedores se les dice que si ellos inician el apretón de manos con un cliente al que van a ver sin cita previa, pueden producirse resultados negativos, pues en realidad el cliente no desea dar la bienvenida al vendedor y se ve obligado a hacer algo contra su voluntad. Los artríticos y los que necesitan las manos para su trabajo pueden ponerse a la defensiva si se les obliga al apretón de manos. Se advierte a los vendedores que, en esas circunstancias, es mejor esperar a que la otra persona inicie la acción de estrechar la mano y, si eso no se produce, saluden con un gesto de cabeza y verbalmente.

Los estilos para estrechar la mano

Extender el brazo con la mano estirada y la palma hacia abajo es el es-

Fig. 26. *Dando la mano con la palma hacia abajo.*

Fig. 27. *Anulando el dominio de la palma hacia abajo.*

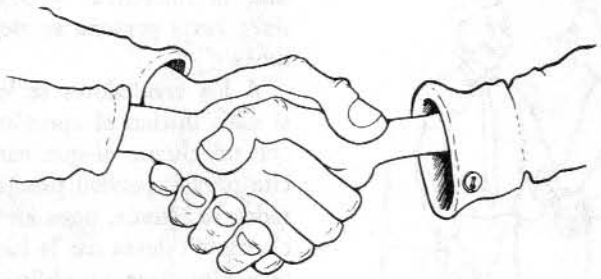


Fig. 28. *El guante.*

tilo más agresivo de iniciación del saludo, pues no da oportunidad a la otra persona de establecer una relación en igualdad de condiciones. Esa forma de dar la mano es típica del macho dominante y agresivo que siempre inicia el saludo. Su brazo rígido y la palma hacia abajo obligan al otro individuo a ponerse en la posición sumisa, pues tiene que responder con su palma hacia arriba.

Se han desarrollado algunas maneras para contrarrestar la mano recibida con la palma hacia abajo. Puede emplearse la técnica del paso hacia la derecha (figs. 23 a 25), pero a veces es difícil aplicarla porque el brazo del iniciador suele estar tenso y rígido, justamente para defenderse de las tácticas. Una maniobra simple es tomar el dorso de la mano extendida y sacudirla (fig. 27). Si efectúa esta maniobra, usted pasa a la posición dominante pues no sólo controla la mano del otro, sino que la suya está encima, y con la palma hacia abajo. Como esta táctica puede molestar al agresor, sugerimos que se use con cuidado y discreción.

Al apretón de manos «estilo guante» se lo llama a veces «apretón de manos del político» (fig. 28). El iniciador trata de dar la impresión de ser una persona digna de confianza y honesta, pero cuando usa esa técnica con alguien que acaba de conocer, el efecto es opuesto. El receptor del guante siente sospechas sobre las intenciones del iniciador del saludo. El guante sólo debe usarse con personas a las que se conoce bien.

El apretón de manos del político.

Fig. 29. *El pescado.*

Pocos gestos producen tanto rechazo como el estrechar una mano «pescado», especialmente si está fría o pegajosa. La sensación de blandura y abandono de la mano «pescado» hace que ésta sea universalmente rechazada, sobre todo por la facilidad con que puede girarse la palma hacia arriba. Sorprende que muchas personas que saludan de esa manera no sepan que lo hacen así; por eso conviene preguntar a los amigos cómo da uno la mano antes de elegir el estilo que se va a usar en el futuro.

La trituración de los nudillos es la marca de fábrica del tipo rudo y agresivo. ¡Por desgracia no existen formas para contrarrestar ese apretón, aparte de los insultos verbales o

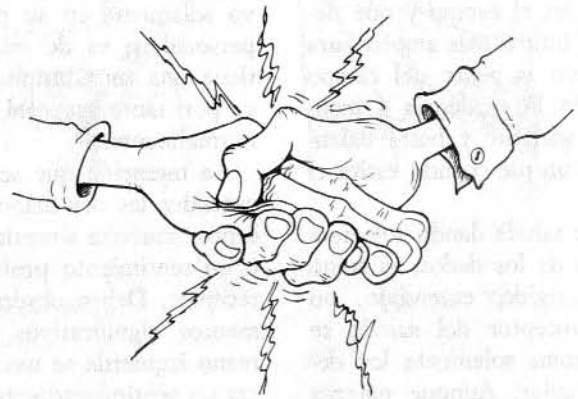


Fig. 30. *El triturador de nudillos.*

Fig. 31. *Saludo con el brazo rígido.*

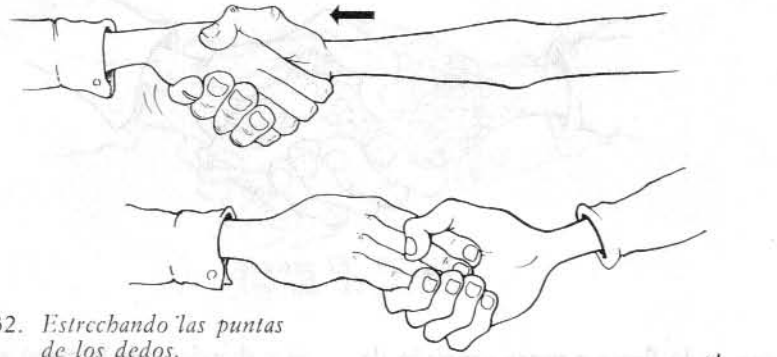


Fig. 32. *Estrechando las puntas de los dedos.*

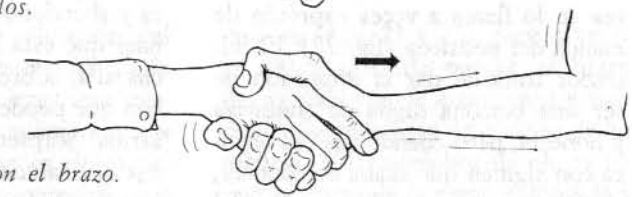


Fig. 33. *Tirón con el brazo.*

la acción física de un puñetazo en la nariz!

Las personalidades agresivas usan tanto la mano con la palma hacia abajo como el brazo rígido. El propósito principal de estos gestos en el iniciador es mantener el receptor del saludo a distancia y fuera de su zona íntima. También usa este gesto la gente criada en el campo y que tiene una zona íntima más amplia para proteger. Pero la gente del campo tiene también la tendencia a inclinarse hacia adelante y hasta balancearse sobre un pie cuando estira el brazo rígido.

Cuando se saluda dando solamente las puntas de los dedos, es como si el brazo rígido, extendido, no bastara; el receptor del saludo se equivoca y toma solamente los dedos del iniciador. Aunque parezca que el iniciador tiene una actitud entusiasta y simpática, en realidad no tiene confianza en sí mismo. Como el del brazo rígido, el propósito principal de este estilo de saludo es mantener al otro a una cómoda distancia.

Tirar del receptor hacia el territorio del iniciador puede tener dos significados: el iniciador es una personalidad insegura que se siente a salvo solamente en su propio espacio personal, o es de una cultura que tiene una zona íntima más pequeña y, por tanto, se está comportando normalmente.

La intención que se manifiesta al extender las dos manos hacia el receptor muestra sinceridad, confianza o un sentimiento profundo hacia el receptor. Deben observarse dos elementos significativos. Primero: la mano izquierda se usa para comunicar un sentimiento extra, y su intensidad está en relación con la distancia que recorre la mano izquierda

Fig. 34. *Tomar de la muñeca*

Fig. 35. *Tomar del codo.*

Fig. 36. *Tomar del brazo.*

Fig. 37. *Tomar del hombro.*

sobre el brazo derecho del receptor. Por ejemplo, tomar del codo (fig. 35) transmite más sentimiento que tomar de la muñeca (fig. 34), y tomar del hombro (fig. 37) transmite más que tomar la parte superior del brazo (fig. 36). Segundo: la mano izquierda del iniciador realiza una invasión de la zona íntima, incluso de la íntima cercana, del receptor. La toma de la muñeca y del codo es aceptada solamente entre amigos íntimos o parientes, y en esos casos, el iniciador penetra sólo en la zona íntima del receptor. Tomar del hombro (fig. 37) y del brazo (fig. 36) representan una intrusión en la zona íntima cercana con contacto corporal. Sólo se usa entre personas muy ligadas emocionalmente. A menos que el sentimiento se comparta, si el iniciador del saludo no tiene un buen motivo para hacerlo con las dos manos, el receptor sospechará y desconfiará de las intenciones del iniciador. Es común ver a los políticos saludando de esta manera a los votantes, así como a los vendedores a sus clientes eventuales, sin darse cuenta de que ello equivale al suicidio social porque descoloca al receptor.

IV
Gestos con las manos y los brazos

BIBLIOTECA

GESTOS CON LAS MANOS

Frotarse las palmas

Hace poco, a mi mujer y a mí nos visitó una amiga para arreglar los detalles de las próximas vacaciones que pasaríamos esquiando. En el curso de la conversación, nuestra amiga se echó hacia atrás en el sillón, sonrió ampliamente y se frotó las palmas exclamando: «¡Quisiera que nos fuéramos ya!» De un modo no verbal nos había dicho que esperaba que la excursión fuera un éxito.

Fig. 38. *«¡Qué bien!»*

Frotarse las palmas es la forma en que la gente comunica una expectativa positiva. El que tira los dados los frota antes entre las palmas como señal de que espera ganar; el maestro de ceremonias frota sus palmas y dice al público: «Y ahora, el orador que hemos estado esperando.» Y el vendedor entusiasmado entra en la oficina del gerente de ventas, frota sus palmas y dice: «¡Acabo de conseguir un gran pedido!» Pero el camarero que se acerca a la mesa al final de la cena y pregunta: «¿Algo más, señor?», frotándose las palmas, indica en realidad que espera una propina.

La velocidad con que una persona frota sus palmas indica quién será el receptor del beneficio esperado. Digamos que usted quiere comprar una casa y va a una inmobiliaria para consultar a un agente. Después de describir la casa que busca, el agente se frota las palmas con rapidez y dice: «¡Tengo justo lo que usted necesita!» El agente está indicando que los resultados positivos van a beneficiarlo a «usted». Pero, ¿qué sentiría si el agente se frota las palmas con mucha lentitud y le dice que tiene la propiedad ideal? El vendedor le daría la impresión de ser as-

«¡Tengo algo para usted!»

tuto y usted tendría la sensación de que «él» es el que va a salir ganando y no usted. A los vendedores se les enseña que si usan el gesto de frotarse las palmas cuando están describiendo productos o servicios a los posible compradores, deben hacerlo con rapidez para evitar que el cliente se ponga a la defensiva. Cuando el comprador se frota las palmas y le dice al vendedor: «Veamos qué es lo que ofrece...», es señal de que espera que se le muestre algo bueno y de que es probable que lo compre.

Una advertencia: la persona que espera un autobús en un día invernal y se frota las palmas con rapidez no indica que el autobús sea una expectativa positiva, sino que tiene las manos frías.

Frotar el pulgar contra los dedos

Frotar el pulgar contra las puntas de los otros dedos o del índice es un gesto que indica que se espera dinero. Los vendedores lo usan a menudo y dicen a sus clientes: «Puede ahorrarse un cuarenta por ciento»; o la persona que le pide al amigo: «Préstame mil pesetas.» El vendedor profesional debe evitar este gesto cuando trata con los clientes.

Manos con los dedos entrelazados

Al principio puede parecer que éste es un gesto de bienestar porque la gente que lo usa a menudo está sonriendo al mismo tiempo y parece

feliz. Sin embargo, en una ocasión vimos a un vendedor que describía cómo acababa de perder una venta. A medida que avanzaba en el relato, notamos que no sólo había entrelazado los dedos sino que éstos comenzaban a palidecer y tenían el aspecto de estar soldados. El gesto denotaba frustración o una actitud hostil.

La investigación realizada por Nierenberg y Calero sobre esta posición de las manos con los dedos entrelazados llevó a la conclusión de que es un gesto de frustración y que la persona que lo hace está disimulando una actitud negativa. El gesto tiene tres posiciones principales: las manos enlazadas frente al rostro (fig. 39), apoyadas sobre el escritorio (fig. 40) y sobre la falda cuando se está sentado, o delante de la pelvis cuando se está de pie (fig. 41).

Parece que existe una relación entre la altura a la que se sostienen las manos y la intensidad de la actitud negativa. El trato con la persona resultará más difícil cuanto más altas estén las manos, o sea: más difícil

Fig. 39. *Manos enlazadas en alto.*

Fig. 40. *Manos enlazadas en posición media.*

Fig. 41. *Manos enlazadas en posición baja.*

Fig. 42. *La ojiva hacia arriba.*

en la posición de la figura 39 que en la de la 40. Como para todos los gestos negativos, se necesita alguna acción para desenlazar los dedos y exponer las palmas y la parte delantera del cuerpo; de lo contrario, permanece la actitud hostil.

Las manos en ojiva

Dije al comienzo del libro que los gestos aparecen en grupos como las palabras en una frase y que deben interpretarse dentro del contexto en que se observan. Pero la formación de la «ojiva», como ha denominado Birdwhistell a este gesto, puede ser la excepción a esta regla, pues a menudo se usa aisladamente, sin combinarse con otros gestos. La persona que confía en sí misma, la que es superior, o la que usa un mínimo de gesticulación, hacen con frecuencia este gesto y expresan con él su actitud de seguridad.

Mis observaciones e investigación sobre este fascinante gesto muestran que se usa con frecuencia en la interacción entre superior y subordinado, y que puede ser un gesto aislado que indica una actitud de confianza y de «saberlo todo». Los gerentes usan este gesto cuando dan instrucciones o consejos a sus subordinados; también es un gesto común entre los contables, abogados, gerentes y otros profesionales.

Hay dos versiones del gesto: la ojiva hacia arriba (fig. 42) y hacia abajo (fig. 43). La ojiva hacia arriba se usa cuando la persona está opinando, cuando es la que habla. La ojiva hacia abajo se usa más cuando se está escuchando. Nierenberg y Calero observaron que las mujeres usan más la ojiva hacia abajo. Cuando una persona hace la ojiva hacia arriba y echa la cabeza hacia atrás, asume un aire de presunción o de arrogancia.

Fig. 43. *La ojiva hacia abajo.*

Aunque el gesto de la ojiva es positivo, puede usarse en circunstancias tanto positivas como negativas; por lo tanto, puede ser mal entendido. Por ejemplo: un vendedor que muestra su producto al posible comprador puede haber observado varios gestos positivos del cliente durante la entrevista. Los gestos positivos pueden haber sido abrir las palmas, inclinarse hacia adelante, levantar la cabeza y otros. Digamos que al final de la entrevista el cliente adopta una de las posiciones de las manos en ojiva.

Si la ojiva se produce después de otros gestos positivos, si aparece cuando el vendedor muestra al cliente la solución de sus problemas, es la clave para cerrar el trato y pedir la orden de compra. Pero si la ojiva sigue a una serie de gestos negativos tales como cruzarse de brazos, de piernas, desviar la mirada, numerosos gestos en los que se lleva las manos a la cara, precisamente cuando la presentación del producto por parte del vendedor ha concluido, puede denotar la seguridad que tiene el cliente de que no va a comprar el producto y va a deshacerse del vendedor. En ambos casos la ojiva significa una expresión de seguridad, pero en uno el vendedor tiene un resultado positivo y, en el otro, un resultado negativo.

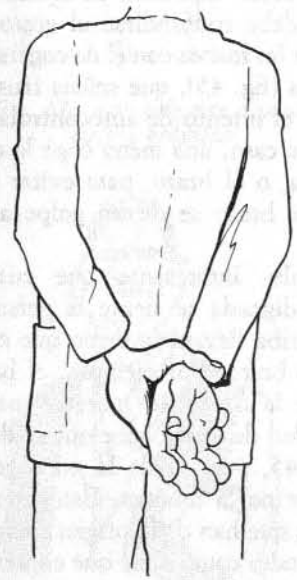


Fig. 44. *Gesto de superioridad y seguridad.*

Fig. 45. *Gesto de cogerse la muñeca.*

COGERSE LAS MANOS, LOS BRAZOS Y LAS MUÑECAS

Muchos miembros de la familia real británica son famosos por su costumbre de caminar con la cabeza levantada, el mentón hacia adelante y las manos cogidas detrás de la espalda. En realidad, no sólo la realeza británica usa estos gestos, sino la de muchos otros países. Son gestos también propios del policía que recorre las calles, del director de escuela, de los militares y de todas las personas que tengan autoridad.

Es un gesto de superioridad y seguridad. Permite que la persona exponga zonas vulnerables como el estómago, el corazón y la garganta en un inconsciente acto de arrojo. Nuestra propia experiencia muestra que en una situación de mucho estrés, como cuando se es entrevistado por un periodista o cuando se espera que el dentista nos reciba, uno se siente muy relajado, seguro y hasta autoritario adoptando esa posición.

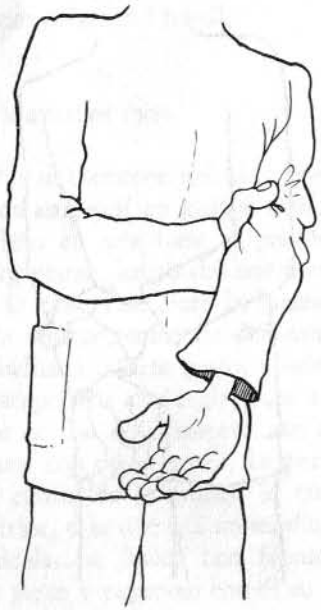


Fig. 46. *Cogerse el brazo.*

Observando a los oficiales de la policía australiana, que no portan armas de fuego, hemos visto que usan con frecuencia esta posición mientras apoyan el peso del cuerpo en un pie y luego en el otro, balanceándose. En cambio, los oficiales de policía que llevan armas de fuego no adoptan esta actitud, sino que apoyan las manos en las caderas: un gesto agresivo (fig. 98). Parece que el arma es la que confiere suficiente autoridad al que la lleva, y entonces se hace innecesario el gesto de cogerse las manos como expresión de autoridad.

No debe confundirse el gesto de cogerse las manos con el de cogerse la muñeca (fig. 45), que señala frustración y el intento de autocontrolarse. En este caso, una mano coge la otra muñeca, o el brazo, para evitar que con ese brazo se dé un golpe a alguien.

Resulta interesante que cuanto más indignada se siente la persona, más arriba llevará la mano que coge el otro brazo. Por ejemplo: el hombre de la figura 46 muestra mayor necesidad de controlarse que el de la figura 45, pues el de la 46 coge el brazo y no la muñeca. Estos gestos son los que han dado origen a expresiones tales como «hay que contenerse», «contrólese», etc. Este gesto es usado con frecuencia por vendedores que visitan a un cliente y deben esperar para que los reciba. Representa un vano intento de disimular el nerviosismo, pues un cliente astuto se dará cuenta del mismo. Si el gesto de autocontención se cambia por el de palma en palma, se produce una sensación de alivio.

Fig. 47. *Los pulgares asoman de los bolsillos.*

Fig. 48. *«En mi humilde opinión...»*

LOS GESTOS CON EL PULGAR

En quiromancia, los pulgares señalan la fuerza del carácter y el ego. El uso de los pulgares en la expresión no verbal confirma lo anterior. Se usan para expresar dominio, superioridad e incluso agresión; los gestos con los pulgares son secundarios, forman parte de un grupo de gestos. Representan expresiones positivas usadas a menudo en las posiciones típicas del gerente «frío» ante sus subordinados. El hombre que corteja a una mujer las emplea delante de ésta y son de uso común también entre las personas de prestigio, de alto *status* y bien vestidas. Las personas que usan ropas nuevas y atractivas hacen más gestos con los pulgares que las que usan ropas pasadas de moda.

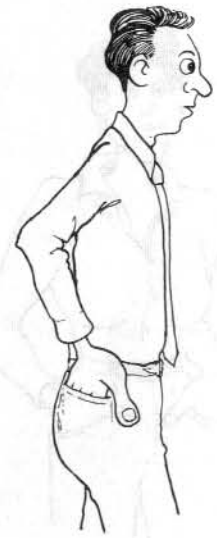


Fig. 49. *Los pulgares asomando de los bolsillos posteriores.*

Los pulgares, que expresan superioridad, resultan más evidentes cuando una persona está dando un mensaje verbal contradictorio. Pensemos, por ejemplo, en un abogado que se dirige al jurado con una voz baja y suave y dice: «En mi humilde opinión, damas y caballeros del jurado...», mientras hace gestos dominantes con los pulgares y echa la cabeza hacia atrás para mirar a la gente «por encima de la nariz» (fig. 48). Esto produce el efecto de que el abogado no es sincero sino pomposo. Si el abogado desea parecer humilde, debe acercarse al jurado con un pie hacia él, la chaqueta abierta, las palmas a la vista y un poco inclinado hacia adelante para mostrar su sumisión.

Con frecuencia los pulgares salen de los bolsillos, a veces de los bolsillos posteriores (fig. 49), como para disimular la actitud dominante de la persona. Las mujeres agresivas o dominantes usan también este gesto. El movimiento de liberación femenina las ha llevado a adoptar muchos gestos y actitudes masculinos (fig. 50). Los que muestran los pulgares suelen añadir a este gesto el balanceo sobre los pies para dar la impresión de tener mayor estatura.

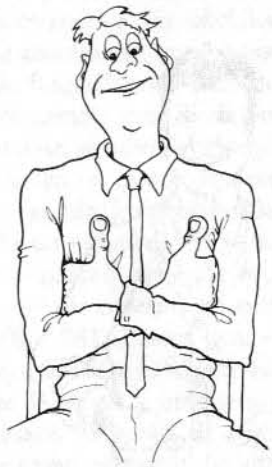


Fig. 51. *Los pulgares hacia arriba.*

Fig. 50. *La mujer dominante.*

Fig. 52. *«¡Las mujeres son todas iguales!»*

Otra posición conocida es la de los brazos cruzados con los pulgares hacia arriba. Es una señal doble pues los brazos indican una actitud defensiva o negativa, mientras que los pulgares representan una actitud de superioridad. La persona que usa este gesto doble suele gesticular con los pulgares y, cuando está parada, balancearse sobre los pies.

El pulgar puede usarse también como un gesto de ridículo o de desdén cuando señala a otra persona. Por ejemplo, el marido que se inclina hacia su amigo y señala a su mujer con el pulgar diciendo: «Las mujeres son todas iguales», está provocando una discusión con la esposa (fig. 52). En este caso, se agita el pulgar para señalar y ridiculizar a la mujer. Por consiguiente, el pulgar que señala de este modo resulta irritante a la mayoría de las mujeres, especialmente cuando el gesto lo hace un hombre. El gesto de agitar el pulgar es mucho menos habitual en las mujeres, aunque a veces señalan así a sus maridos o a las personas que no les agradan.

V
Las manos en la cara

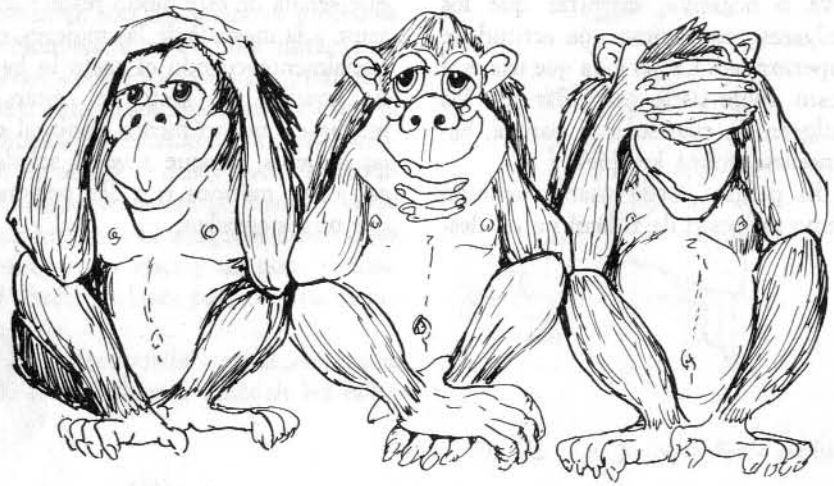


Fig. 53. *No oír lo malo, no decir lo malo, no ver lo malo.*

ENGAÑO, DUDA, MENTIRA

¿Cómo puede saberse que alguien está mintiendo? Reconocer los gestos de engaño puede ser una de las habilidades más importantes que pueden adquirirse. ¿Cuáles son las señales que delatan a los mentirosos?

Uno de los símbolos más populares relacionados con el engaño es el de los tres monos sabios que no escuchan ni dicen ni ven lo malo. Las posiciones de las manos en la cara son la base de los gestos humanos para engañar (fig. 53). En otras palabras: cuando vemos, decimos o escuchamos una mentira, a menudo intentamos taparnos los ojos, la boca o los oídos con las manos. Ya hemos dicho que los niños hacen abiertamente estos gestos que delatan la mentira. Si un niño dice una mentira, se tapará en seguida la boca con las manos intentando, demasiado tarde, que las palabras no salgan al exterior. Si no quiere escuchar una reprimenda, se tapará los oídos con las manos. Cuando vea algo que no quiere mirar, se tapará los ojos con las manos o los brazos. Cuando crezca, los gestos de llevarse las manos a la cara se harán más refinados y menos obvios, pero aún se producirán cuando alguien esté mintiendo, encubriendo algo o cuando sea testigo de un engaño; el engaño puede significar también duda, inseguridad, mentira o exageración.

Cuando alguien hace un gesto de llevarse las manos a la cara no siempre significa que esté mintiendo, pero indica que esta persona puede estar engañando. La observación ulterior de otros grupos de gestos puede confirmar las sospechas. Es importante no interpretar aisladamente los gestos con las manos en la cara.

El doctor Desmond Morris observó que los investigadores norteamericanos ponían a prueba, en una especie de representación teatral, el comportamiento de las enfermeras que debían cumplir la orden de mentir a los pacientes sobre su salud. Las enfermeras que mentían mostraban con mayor frecuencia los gestos de llevar las manos a la cara que las que decían la verdad a los pacientes. En este capítulo se estudian las variaciones de los gestos con las manos en la cara y se discute cómo y cuándo se producen.

El guardián de la boca

Taparse la boca es uno de los gestos que resulta tan obvio en los adultos como en los niños. La mano cubre la boca y el pulgar se oprime contra la mejilla cuando el cerebro ordena, en forma subconsciente, que se supriman las palabras engañosas que acaban de decirse. A veces, el gesto se hace tapando la boca con algunos dedos o con el puño, pero el significado es el mismo.

No debe confundirse el gesto de taparse la boca con el gesto de evaluación, que se tratará más adelante en este capítulo.

Muchas personas tratan de disimular el gesto de taparse la boca emitiendo una ligera tos. El desaparecido Humphrey Bogart, para demostrar en forma no verbal que era deshonesto, usaba mucho este gesto cuando interpretaba a un *gangster* o a un delincuente que discutía actividades delictivas con otros *gangsters* o que la policía interrogaba.

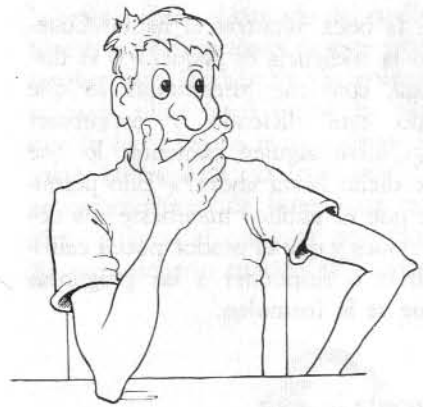


Fig. 54. *Taparse la boca.*

Si la persona que está hablando usa este gesto, denota que está diciendo una mentira. Si se cubre la boca mientras usted está hablando, el gesto indica que piensa que le está mintiendo. Uno de los gestos más perturbadores que puede ver un orador en el público es el de tapar-

Fig. 55. *Tocarse la nariz.*

se la boca mientras él habla. Cuando la audiencia es pequeña o se dialoga, conviene interrumpir lo que uno está diciendo y preguntar: «¿Quiere alguien comentar lo que he dicho hasta ahora?» Ello permite que el público manifieste sus objeciones y que el orador pueda calificarlas o responder a las preguntas que se le formulen.

Tocarse la nariz

El gesto de tocarse la nariz es, esencialmente, una versión disimulada del de tocarse la boca. Puede consistir en varios roces suaves debajo de la nariz o puede ser un toque rápido y casi imperceptible. Algunas mujeres hacen este gesto con discretos golpecitos para no arruinar el maquillaje.

Una explicación del origen del gesto de tocarse la nariz es que cuando la mente tiene el pensamiento negativo, el subconsciente ordena a la mano que tape la boca, pero, en el último instante, para que no sea un gesto tan obvio, la mano se retira de la boca y toca rápidamente la nariz. Otra explicación es que mentir produce picazón en las delicadas terminaciones nerviosas de la nariz y, para que pase, se hace necesario frotarla. «Pero, ¿qué pasa si a la persona le pica la nariz por otra causa?», es una pregunta frecuente. Puede, en efecto, frotarse o rascarse sin ningún intento de disimulo, en la forma opuesta al gesto del engaño. Al igual que el gesto de taparse la boca, el de tocarse la nariz se usa para disimular la mentira que se dice, o cuando el que escucha duda de lo que dice el que habla.

Fig. 56. *Frotarse un ojo.*

Frotarse un ojo

«No ver la maldad», dice el mono sabio, y el gesto representa el intento del cerebro de bloquear la visión del engaño o de evitar el tener que mirar a la cara de la persona a quien se está mintiendo. Los hombres suelen frotarse los ojos vigorosamente y, si la mentira es grande, desvían la vista y miran al suelo. Las mujeres hacen movimientos más suaves, ya sea por la educación femenina o para no arruinar el maquillaje.

Existe una buena expresión verbal que es «mentir entre dientes». Se refiere al grupo de gestos que incluye los dientes apretados y la sonrisa falsa combinados con el tocarse un ojo y la mirada no dirigida a quien se habla. Estos gestos son empleados por los actores para expresar falsedad, pero es raro que se vean en la vida real.

Frotarse la oreja

Es el intento del que escucha de «no oír lo malo», de bloquear las palabras del que miente poniendo una mano alrededor de la oreja o sobre ella. Es la versión adulta del gesto infantil de taparse los oídos con las dos manos para no oír una reprimenda. Otras variaciones del gesto de frotarse la oreja son: frotarse detrás del pabellón, el «dedo taladro» (meterse el dedo en la oreja y moverlo hacia uno y otro lado), tirar del lóbulo, o doblar el pabellón hacia adelante para tapar el conducto auditivo. Este último gesto indica que la persona ya ha escuchado demasiado o que quiere hablar.

Fig. 57. *Frotarse la oreja.*

Rascarse el cuello

En este caso el índice de la mano derecha rasca debajo del lóbulo de la oreja o rasca el costado del cuello. Nuestras observaciones de este gesto revelan algo interesante: la persona se rasca unas cinco veces. Es raro que lo haga más o menos veces. El gesto indica duda, incertidumbre, y es característico de la persona que dice: «No sé si estoy de acuerdo.» Es muy notorio cuando el lenguaje

Fig. 58. *Rascarse el cuello.*

verbal contradice el gesto; por ejemplo, cuando la persona dice: «Entiendo cómo se siente.»

Tirar del cuello de la camisa

Desmond Morris advirtió que la investigación de los gestos de los que dicen mentiras revela que, al decirlas, se produce un ligero temblor en la cara y en los tejidos del cuello; es entonces cuando es necesario frotarse o rascarse. Esa parece ser la explicación del gesto de tirar del cuello de la camisa, que hacen algunas personas cuando dicen una mentira y sospechan que se las ha descubierto. Es casi como si se produjera una suave secreción de sudor en el cuello cuando el mentiroso tiene la impresión de que ha sido descubierto. El gesto lo hacen también las personas que sienten enojo o frustración y necesitan alejar la tela del cuello para que por ahí circule el aire refrescante. Cuando vea hacer este gesto a alguien, trate de pedirle: «¿Puede repetir eso, por favor?» o «¿Podría aclarar ese punto?» Puede provocar que el mentiroso renuncie al engaño.

Fig. 59. *Tirar del cuello de la camisa.*

Los dedos en la boca

La explicación de Morris sobre este gesto es que una persona se pone los dedos en la boca cuando se siente presionada. Es el intento inconsciente de la persona de volver a la seguridad del recién nacido que succiona el pecho materno. Un niño reemplaza el pecho de la madre por el pulgar, y el adulto no sólo se pone los dedos en la boca sino que inserta en ella cosas como cigarrillos, pipas, lápices, etc. Si bien casi todos los gestos hechos con las manos en la cara expresan mentira o desilusión, meterse los dedos en la boca es una manifestación de la necesidad de seguridad. Lo adecuado es dar garantías y seguridades a la persona que hace este gesto.

INTERPRETANDO Y ENTENDIENDO MAL

Desarrollar la capacidad para interpretar correctamente los gestos con las manos en la cara en circunstancias determinadas, exige mucho tiempo y observación. Podemos suponer con bastante seguridad que cuando alguien se lleva las manos a la cara acaba de tener un pensamiento negativo. El asunto es: ¿qué es negativo? Puede tratarse de duda, engaño, incertidumbre, exageración, aprensión o directamente mentira. La verdadera habilidad para interpretar el gesto consiste en la capacidad para elegir algunas de las actitudes negativas mencionadas. Puede efectuarse mejor cuando se analizan los gestos precedentes al de llevarse las manos a la cara y se interpreta todo en su contexto.

Por ejemplo, un amigo mío con el que juego al ajedrez suele frotarse la oreja o tocarse la nariz durante la partida, pero sólo cuando se siente inseguro sobre el movimiento que va a hacer. Hace poco, observé algunos otros gestos que realiza y que uso en mi favor. Descubrí que cuando muestro la intención de mover una pieza tocándola, inmediatamente él hace grupos de gestos que me indican lo que piensa de la eventual jugada. Si se echa hacia atrás en el sillón y hace una ojiva (confianza), puedo suponer que ha entendido la jugada y ya tiene pensado un movimiento para contrarrestarla. Si cuando toco la pieza se cubre la boca o se frota la nariz o la oreja, significa que no sabe con certeza cuál es mi intención o la jugada que debe hacer. Cuantas más jugadas haga yo que le provoquen los gestos negativos de llevarse las manos a la cara, mayor será mi probabilidad de ganar la partida.

Hace poco entrevisté a un joven que había llegado del extranjero y buscaba empleo en nuestra compañía. Durante toda la entrevista, mantuvo los brazos y las piernas cruzadas, hizo pocos grupos de gestos de evaluación, expuso muy poco las palmas y me miró directamente menos de la tercera parte del tiempo. Era obvio que algo le preocupaba, pero hasta ese momento yo no tenía suficiente información como para emitir juicio alguno sobre la base de sus gestos negativos. Le hice varias preguntas sobre los empleos que había tenido en su país de origen y me respondió acompañando lo que decía con una serie de gestos como frotarse la nariz y los ojos, evitando mi mirada. Todo siguió igual durante la entrevista y decidí no contratarlo basándome en lo que comúnmente se llama una corazonada. Pero como sus gestos de engaño despertaron mi curiosidad, decidí comprobar sus referencias y descubrí que me había dado informaciones falsas sobre su pasado. Seguramente supuso que un jefe de personal en otro país no se molestaría en averiguar nada, y si yo no hubiera estado alerta respecto de las claves no verbales, hubiese cometido el error de contratarlo.

Mientras se pasaba el vídeo de una entrevista, en un seminario sobre actividades gerenciales, el entrevistado se tapó súbitamente la boca con las manos y se frotó la nariz ante una pregunta del interrogador. Hasta ese momento el entrevistado había mantenido una postura franca, con la chaqueta abierta e inclinándose hacia adelante cuando contestaba, así que al principio creímos que se trataba de un conjunto de gestos aislado. Durante unos segundos se tapó la boca antes de contestar y luego volvió a la actitud abierta. Al final del vídeo le preguntamos sobre el gesto de llevarse las manos a la boca y él dijo que cuando le hicieron aquella pregunta en particular pudo haber respondido de dos maneras:

Fig. 60. *Necesita que le den seguridades.*

una negativa y una positiva. Cuando pensó en la respuesta negativa y en la reacción que podría tener el que lo interrogaba, hizo el gesto de las manos en la boca. Cuando pensó en la respuesta positiva, las manos bajaron y él volvió a la actitud abierta. La inseguridad sobre la posible reacción a la respuesta negativa había producido el gesto de tapar la boca.

Estos ejemplos ilustran la facilidad con que puede entenderse mal un gesto con las manos en la cara y llegar a conclusiones erróneas. Sólo mediante el estudio y la observación constantes de estos gestos en su contexto puede, finalmente, llegarse a conclusiones correctas sobre los pensamientos de la otra persona.

GESTOS CON LAS MEJILLAS Y EL MENTON

Se dice que un buen orador es el que sabe «instintivamente» cuándo el público está interesado en lo que dice y cuándo está fatigado. Un buen vendedor siente cuándo está «apretando los botones apropiados» en el cliente, es decir, descubriendo lo que realmente le interesa. Todos los vendedores conocen la sensación de vacío que se siente cuando al presentar el producto, el cliente habla poco y se queda sentado mirando. Por suerte, si hace algunos gestos llevándose la mano a la mejilla o al mentón, el vendedor puede saber cómo va el asunto.

El aburrimiento

Cuando el que escucha comienza a apoyar la cabeza en la mano, está dando señales de aburrimiento: la mano sostiene la cabeza para tratar de no quedarse dormido. El grado de aburrimiento está en relación directa con la fuerza con que el brazo y

la mano están sosteniendo la cabeza. El gran aburrimiento y la carencia total de interés se manifiestan cuando la cabeza está sostenida totalmente por la mano (fig. 61); y la señal máxima es la cabeza yaciendo sobre el escritorio y la persona roncando.

Golpear la mesa con los dedos y el suelo con los pies son señales que el orador interpreta a menudo como de aburrimiento, pero en realidad son signos de impaciencia. Cuando usted es el orador y advierte estos signos, debe tratar de involucrar al que golpea con los dedos o con los pies en lo que usted está diciendo, para evitar el efecto negativo de esos gestos en el resto del público. Cuando la audiencia da signos de aburrimiento y de impaciencia, es hora de que el orador termine su conferencia. Vale la pena destacar que la frecuencia de los golpes es proporcional a la impaciencia: cuanto más rápidamente se suceden los golpecitos, más impaciente está el sujeto.

La evaluación

La evaluación se muestra con la mano cerrada apoyada en la mejilla, a menudo con el índice hacia arriba (fig. 62). Si la persona comienza a perder interés, pero desea aparentar que está interesada por razones de cortesía, la posición se alterará un poco y la base de la palma sostendrá la cabeza como se muestra en la figura 61. He asistido a muchísimas reuniones en las que los gerentes jóvenes en ascenso usan este gesto de interés para mostrar el respeto que

Fig. 61. *Aburrimiento.*

sienten por el presidente de la empresa, a pesar de su aburrido discurso. Por desgracia para ellos, en cuanto la mano soporta el peso de la cabeza, de alguna manera delata la actitud, y es probable que el presidente crea que algunos de esos jóvenes son falsos o quieren adularlo.

El interés genuino se expresa cuando la mano está apoyada en la mejilla y no la cabeza en la palma. Una forma fácil con la que el presidente puede recuperar la atención de los presentes es decir algo así como: «Me complace que estén prestando atención, porque dentro de un momento comenzaré a hacer preguntas.» Los asistentes prestarán atención por temor a no poder responder.

Cuando el índice apunta hacia arriba, sobre la mejilla, y el pulgar aguanta la barbilla, el que escucha está teniendo pensamientos negativos o críticos sobre el orador o lo que dice. Si continúan los pensamientos negativos, el índice puede deslizarse

Fig. 62. *Evaluación con interés.*

Fig. 63. *Pensamientos negativos.*

hacia el ojo. Como los gestos influyen sobre la actitud de la persona, cuanto más tiempo alguien mantenga esa posición, más crítica será su actitud. Entonces el orador debe hacer algo en seguida: interesar al oyente en lo que está diciendo o terminar de hablar. Un movimiento simple como el de dar algo al oyente para alterarle la posición, puede producir un cambio de actitud. Este gesto se confunde a menudo con una señal de interés, pero el pulgar delata la actitud crítica (fig. 63).

Fig. 64. *Versión femenina de acariciarse la barbilla.*

Acariciarse la barbilla

La próxima vez que usted tenga la ocasión de presentar una idea ante un grupo de personas, observe cuidadosamente mientras expone la idea: notará algo fascinante. La mayoría, si no todos los miembros del grupo, se llevará una mano a la cara y comenzará a hacer gestos de evaluación. Cuando usted termine la exposición y pida opiniones sobre lo que ha dicho, cesarán los gestos de evaluación. Una mano irá a la barbilla y comenzará a acariciarla.

El gesto de acariciarse la barbilla es la señal de que el que lo hace está tomando una decisión. Cuando usted pide a los oyentes una decisión y los gestos han cambiado de los de evaluación a los de tomar decisiones, los movimientos siguientes indican si la decisión es positiva o negativa. El vendedor sería irresponsable si interrumpiera o hablara en el momento en que un cliente comienza a acariciarse la barbilla cuando se le ha pedido que decida sobre la compra. La mejor estrategia sería la observación atenta de los gestos del cliente, porque ellos le indicarán cuál es la decisión que éste ha tomado. Por ejemplo, si el cliente se echa hacia atrás en el asiento y cruza los brazos y las piernas después de haberse acariciado la barbilla, está diciendo no verbalmente al vendedor «no». Sería conveniente volver sobre los puntos principales de los argumentos de venta, antes de que el cliente exprese oralmente la negativa y se pierda la venta.

Fig. 65. *Tomando una decisión.*

Si el gesto de acariciarse la barbilla es seguido por el gesto de estar preparado (fig. 100), al vendedor sólo le resta preguntar cómo el cliente desea pagar el producto.

Variaciones del gesto de tomar una decisión

La persona que usa gafas suele quitárselas después de hacer los gestos de evaluación y ponerse una patilla en la boca, en lugar de hacer el gesto de acariciarse la barbilla. El que fuma en pipa se la pondrá en la boca. Si una persona se pone en la boca un objeto, como un lápiz o un dedo, cuando se le ha pedido que tome una decisión, esos gestos indican que no está seguro sobre la decisión que debe tomar. Es necesario darle seguridad porque el objeto que tiene en la boca le hace ganar tiempo.

Como es de mala educación hablar con algo en la boca, el cliente se siente justificado por no haber decidido de inmediato.

Fig. 66. *Grupo de evaluación y decisión.*

Fig. 67. *Grupo de evaluación, decisión y aburrimiento.*

Combinación de los grupos de gestos con la mano en la cara

A veces se combinan los gestos de aburrimiento, evaluación y decisión, y cada gesto es un elemento de la actitud de la persona.

La figura 66 muestra que el gesto de evaluación se ha transformado en el de acariciarse la barbilla. La persona está juzgando y tomando una decisión al mismo tiempo. Cuando el oyente comienza a perder interés, la cabeza empieza a descansar sobre la mano. La figura 67 muestra el gesto de evaluación, pero la cabeza está soportada por el pulgar, lo que indica que el oyente ha perdido el interés.

Fig. 68. *Gesto de «dolor en la nuca».*

LOS GESTOS DE FROTARSE LA CABEZA O DARSE PALMADAS EN ELLA

La versión exagerada del gesto de tirar del cuello de la camisa es frotarse la nuca con la palma con el gesto que Calero denomina de «dolor en la nuca». La persona que hace este gesto cuando miente, evita por lo general la mirada directa: mira hacia abajo. El gesto expresa también enojo o frustración, y cuando ése es el caso, empieza con una palmada en la nuca y sigue con la acción de frotársela. Supongamos que usted ha pedido a un subalterno que termine una tarea y el subalterno ha olvidado hacerla en el tiempo requerido. Cuando usted le pregunta por los resultados, la señal no verbal del olvido es darse palmadas en la cabeza, en la frente o en la nuca, como si estuviese castigándose simbólicamente. Aunque la palmada en la cabeza expresa olvido, la persona indica también cómo se siente respecto de usted o de la situación, por la posición usada cuando se golpea la frente o la nuca. Si se da una palmada en la frente (fig. 69) indica que no se siente intimidado por su pregunta; pero cuando se da la palmada en la nuca (fig. 68) está diciendo literalmente que «usted es un dolor en la nuca» por haberle señalado el error. Los que habitualmente se frotan la nuca tienen tendencia a ser negativos y a criticar, mientras que los que suelen frotarse la frente para no verbalizar un error, son personas más abiertas y con las que se trabaja más fácilmente.

Fig. 69. *«¡Oh, no, otra vez!»*

VI
Los brazos defienden

LOS GESTOS CON LOS BRAZOS CRUZADOS

Esconderse detrás de una barrera es una respuesta humana normal que aprendemos a edad temprana para protegernos. Cuando éramos niños nos escondíamos detrás de cosas sólidas como mesas, sillas u otros muebles y recurríamos a las faldas de mamá cada vez que nos sentíamos amenazados. Al hacernos mayores, esa conducta se vuelve cada vez más refinada, y cuando, alrededor de los seis años, resulta inaceptable esconderse detrás de los muebles, aprendemos a cruzar los brazos apretadamente sobre el pecho cada vez que se produce una situación de amenaza. En la adolescencia, aprendemos a hacer el gesto menos obvio, relajando un poco los brazos y combinándolo con el cruce de las piernas.

Más adelante, desarrollamos el gesto de cruzar los brazos hasta el punto de convertirlo en menos evidente aún. Al cruzar uno o los dos brazos sobre el pecho se forma una barrera que, en esencia, es el intento de dejar fuera de nosotros la amenaza pendiente o las circunstancias indeseables. Una cosa es cierta: cuando una persona tiene una actitud defensiva, negativa o nerviosa, cruza los brazos y muestra así que se siente amenazada.

La investigación llevada a cabo en Estados Unidos sobre la posición de brazos cruzados ha dado algunos resultados interesantes. Se pidió a un grupo de estudiantes que asistiera a una serie de conferencias y se advirtió a cada uno que no debía cruzar los brazos ni las piernas y que debía adoptar una actitud relajada. Al final de cada conferencia se evaluaba la retención y el conocimiento que cada uno había adquirido en la clase, y se registraba la actitud respecto del profesor. Se hizo lo mismo con otro grupo de estudiantes, pero a éstos se les dijo que tuvieran los brazos cruzados durante las clases. Estos últimos retuvieron un treinta y ocho por ciento menos que los del primer grupo, y criticaron más las clases y al profesor.

Estas pruebas revelan que cuando el oyente cruza los brazos, no solamente tiene pensamientos más negativos sobre el que habla, sino que también presta menos atención a lo que dice. Por esta razón, en los centros de preparación, deberían tener

asientos con brazos para que los asistentes no tuvieran que cruzarse de brazos.

Muchos dicen que adoptan la posición de los brazos cruzados porque es cómoda. Cualquier gesto es cómodo cuando uno tiene la actitud correspondiente; es decir, si uno tiene una actitud nerviosa, o defensiva, o negativa, se sentirá bien cruzando los brazos.

Recuerde que, en la comunicación no verbal, el significado del mensaje está también en el receptor del mismo, no sólo en el emisor. Usted puede sentirse cómodo con los brazos cruzados o con la espalda o la nuca rígidas, pero los estudios han demostrado que la recepción de estos gestos es negativa.

Gesto estándar de brazos cruzados

Los brazos están cruzados junto al pecho para «esconderse» de una situación desfavorable. Hay muchas posiciones de brazos cruzados, pero en este libro se tratarán solamente las tres más comunes. El gesto estándar (fig. 70) es universal y expresa la misma actitud defensiva o negativa, casi en todas partes. Suele verse cuando una persona está entre desconocidos en reuniones públicas, colas, cafeterías, ascensores o en cualquier lugar donde se sienta insegura.

Durante una reciente gira de conferencias por los Estados Unidos, inicié una de ellas hablando mal de personas muy conocidas y respetadas

Fig. 70. *Cruce de brazos estándar.*

por el público. Inmediatamente después del ataque verbal, pedí a los asistentes que se mantuvieran en las posiciones que habían adoptado. Les resultó muy divertido que les mostrara que el noventa por ciento había cruzado los brazos en el momento en que comencé la agresión verbal. Esto demostraba claramente que la mayoría se cruza de brazos cuando no está de acuerdo con lo que escucha. Muchos oradores no han llegado al público con su mensaje porque no han tenido en cuenta los brazos cruzados de los oyentes. Los oradores con experiencia saben que ese gesto indica la necesidad urgente de romper el hielo para que los oyentes adopten actitudes más receptivas, ya que éstas mejorarán su disposición hacia el que habla.

Cuando usted entabla un diálogo con otra persona y ésta se cruza de

brazos, es razonable suponer que usted ha dicho algo con lo que el oyente no está de acuerdo. Sería inútil continuar en la misma línea de argumentación, aunque la otra persona exprese verbalmente que coincide con usted. Es un hecho que el lenguaje no verbal no miente y el verbal sí. El objetivo debe ser entonces averiguar la causa del cruce de brazos y provocar el movimiento de la persona hacia una posición más receptiva. La actitud hace que se produzcan los gestos, y si éstos persisten, la actitud no se modifica.

Un método simple y efectivo para cambiar el gesto de la persona es alcanzarle un libro, un lápiz, algo que la obligue a liberar los brazos para tomar el objeto. Pedirle que se incline hacia adelante para observar algo también resulta efectivo para deshacer la posición de brazos cruzados. Otro método es inclinarse hacia la persona con las palmas hacia arriba y decirle: «Creo que usted desea preguntar algo, ¿qué es?»; o preguntarle: «¿Qué opina usted?», y entonces volver a echarse hacia atrás para indicar a la persona que ahora le toca hablar a ella. Al exhibir las palmas, usted está expresándole en forma no verbal que le agradaría una respuesta franca. Como vendedor, yo nunca continuaría exponiendo las virtudes del producto antes de haber descubierto cuál fue el motivo por el que el cliente se cruzó de brazos. A menudo descubro que el cliente no ha manifestado, en realidad, una objeción. Por contra, otros vendedores, al no dar importancia a las señales no verbales, pueden no llegar a descubrirlo.

Fig. 71. *Los puños muestran una actitud hostil.*

Cruce de brazos reforzado

Si, además de haber cruzado los brazos, la persona ha cerrado los puños, las señales son de defensa y hostilidad. Este grupo de gestos se combina a veces con el de los dientes apretados y la cara enrojecida. En ese caso puede ser inminente el ataque verbal o físico. Y si el motivo no es aparente, se impone un acercamiento con las palmas a la vista, para descubrir qué ha ocasionado los gestos hostiles. La persona que hace este grupo de gestos está en la actitud de atacar, a la inversa de la persona de la figura 70, que está defendiéndose.

Fig. 72. *Una barrera firme.*

El gesto de cogerse los brazos

Observarán que esta forma de cruzar los brazos se caracteriza por oprimirlos para reforzar la posición y anular cualquier intento de liberarlos que pudiera dejar expuesto el cuerpo. Los brazos pueden llegar a apretarse con tanta fuerza que los dedos palidezcan al impedirse la circulación de la sangre. Este estilo se observa comúnmente en las personas que están en la sala de espera de un médico o de un dentista, o en las que viajan en avión por primera vez y esperan el despegue. Se trata de una actitud negativa de restricción.

En un tribunal suele verse al fiscal con los brazos cruzados y los puños cerrados y al abogado defensor cogiéndose los brazos.

El *status* influye también en el cruce de brazos. Un hombre poderoso puede hacer sentir su superioridad ante los demás evitando el cruce de brazos. Por ejemplo, si en una reunión social en una empresa, le presentan algunos empleados nuevos al director general, los saludará con un apretón de manos dominante y permanecerá a la distancia social de los empleados, con las manos a ambos lados del cuerpo o cogidas por detrás de la espalda en la posición de palma en palma, de superioridad (fig. 44), o con una mano en el bolsillo. Rara vez cruzará los brazos mostrando nerviosismo. Los empleados, en cambio, cruzarán los brazos total o parcialmente debido a su nerviosismo en presencia de la autoridad mayor de la empresa. Tanto el gerente como los empleados se sienten cómodos en sus respectivas posiciones. Estas señalan una diferencia de *status*. Pero, ¿qué ocurre cuando al director general le presentan un joven ejecutivo en ascenso que también tiene autoridad y que puede sentirse tan importante como él? Lo más probable es que, después de un apretón de manos dominante por ambas partes, el joven ejecutivo se cruce de brazos mostrando los pulgares hacia arriba (fig. 73). Este gesto es la versión defensiva del de extender los brazos hacia adelante con los pulgares hacia arriba y que indica que la

persona está tranquila. El gesto de los pulgares hacia arriba es una actitud de confianza, y los brazos cruzados dan la sensación de protección.

Los vendedores deben analizar la causa de la adopción de esta actitud por parte de un cliente para saber si su presentación es efectiva. Si los pulgares hacia arriba han aparecido al final de la exposición junto con otros gestos positivos del cliente, el vendedor puede tratar de cerrar el trato y solicitar el pedido. Pero si, al terminar, el cliente cierra los puños con los brazos cruzados (fig. 71) y tiene «cara de póquer» (inexpresiva), el vendedor corre graves riesgos si solicita la orden de compra. En este caso es mejor que insista en la presentación del producto y haga más preguntas tendentes a descubrir la objeción del cliente. En el proceso de la venta, si el cliente llega a verbalizar el «no», es muy difícil que cambie su decisión. La capacidad para leer el lenguaje del cuerpo permite ver la decisión negativa antes de que sea expresada oralmente; eso da tiempo para cambiar el curso de los acontecimientos.

Las personas que portan armas o chalecos antibalas rara vez cruzan los brazos, porque el arma o el chaleco son protección suficiente. Los oficiales de policía que usan armas rara vez cruzan los brazos, a menos que estén de guardia. Entonces, además, cierran los puños para que se sepa que no se permite pasar a nadie por donde ellos están.

Fig. 73. *Actitud de superioridad.*

Fig. 74. *Cogiéndose las manos.*

Fig. 75. *Una barrera parcial.*

EL CRUCE PARCIAL DE LOS BRAZOS

A veces resulta demasiado obvio usar el gesto completo de los brazos cruzados, porque indica a los demás que tenemos miedo. Se lo sustituye entonces por una versión más sutil: el cruce parcial en el que un brazo se cruza sobre el pecho para coger el otro brazo o tocarlo y hacer así la barrera (fig. 75).

Suele verse esta actitud en aquellos que son desconocidos en una reunión o que no tienen confianza en sí mismos. Otra versión popular de la barrera parcial es cogerse las manos (fig. 74). Esta actitud es frecuente en las personas que deben estar frente al público cuando, por ejemplo, reciben un título, un premio o deben decir unas palabras. Desmond Morris dice que este gesto permite revivir la sensación de seguridad emocional que se experimentaba en la niñez cuando, en situaciones de temor, nuestros padres nos cogían de la mano.

EL CRUCE DE BRAZOS DISIMULADO

Los gestos de disimulo del cruce de brazos son muy elaborados y los usa la gente que continuamente está expuesta al público: políticos, vendedores, personalidades de la televisión, etc., que no desean que el público se dé cuenta de que se sienten inseguros o nerviosos. Como en todos los gestos de cruzar los brazos, un brazo se cruza por delante del pecho para coger el otro brazo, pero en lugar de cruzarse simplemente, una mano sostiene un bolso, toca el reloj de pulsera, el puño de la camisa o cualquier otro objeto que esté en el otro brazo o cerca de él (fig. 76). De esta manera, se forma una barrera y se logra la sensación de seguridad. En los tiempos en que se usaban gemelos, los hombres solían ajustarlos al atravesar una habitación o un salón de baile en el que quedaban a la vista de los demás. Hoy en día, y en una situación similar, el hombre ajustará la correa del reloj, se frotará las manos, jugará con un botón del puño, o empleará cualquier otro gesto que permita que los brazos se crucen delante del cuerpo. Para el observador avezado, éstos son gestos delatores, ya que no tienen otro sentido que el de disimular el nerviosismo. Cualquier lugar en el que alguien deba pasar ante un grupo que

Fig. 76. *Disimulo del nerviosismo.*

Fig. 77. *Bolso usado para formar barrera.*

Fig. 78. *Flores usadas para formar barrera.*

lo mira —como el caso del joven que cruza el salón para sacar a bailar a una chica atractiva o el de alguien que cruza un recinto para recibir un premio— es apropiado para la observación de este tipo de gestos.

Las mujeres disimulan mejor que los hombres porque pueden coger cosas como el bolso cuando se sienten inseguras (fig. 77). Una de las versiones más frecuentes es el gesto de sostener un vaso con las dos manos. ¿Alguna vez pensó en que para eso basta con una sola mano? El empleo de ambas permite a la persona nerviosa construir una barrera difícil de detectar como tal. Habiendo observado repetidas veces a la gente que forma barreras disimuladas, llegamos a la conclusión de que todos usamos este tipo de gestos. Muchas personalidades conocidas suelen también formar sus barreras disimuladamente en situaciones de tensión, y no son conscientes de que lo hacen.

VII
Las piernas defienden

EL CRUCE DE PIERNAS

Las piernas cruzadas, como los brazos cruzados, indican la posible existencia de una actitud negativa o defensiva. En un principio, el propósito de cruzar los brazos sobre el pecho era defender el corazón y la región superior del cuerpo. Cruzar las piernas es el intento de defender la zona genital. El cruce de brazos señala una actitud más negativa que cruzar las piernas, y resulta más evidente. Hay que tener cuidado cuando se interpretan los gestos de cruzar las piernas de una mujer, pues a muchas les han enseñado que «así se sientan las damas». Por desgracia, este gesto hace que parezcan estar a la defensiva.

Hay dos maneras fundamentales de cruzar las piernas estando sentado: el cruce estándar y el cruce en que las piernas dibujan un 4.

El cruce de piernas estándar

Una pierna se cruza netamente por encima de la otra; por lo general, la derecha sobre la izquierda. Este es el cruce normal para los europeos, británicos, australianos y neozelandeses, e indica una actitud defensiva, reservada o nerviosa. Sin embargo, este gesto es de apoyo a otros gestos negativos y no debe interpretarse aislado del contexto. Por ejemplo: con frecuencia, la gente se sienta así durante una conferencia o en un asiento incómodo en el que debe permanecer durante mucho tiempo. También es frecuente este gesto cuando hace frío. Cuando se combina el cruce de piernas con el de brazos (fig. 80), la persona se ha abstraído de la conversación. Sería una locura que un vendedor le pidiera a su cliente que tomara una decisión cuando ha adoptado esa posición. Lo que debe hacer el vendedor es descubrir la objeción del cliente. Esa posición es muy frecuente en las mujeres de casi todos los países, en particular para mostrar su desagrado con el marido o el novio.

Fig. 79. *El cruce de piernas estándar.*

Fig. 80. *Una mujer mostrando desagrado.*

El cruce de piernas norteamericano en 4

Este cruce de piernas indica que existe una actitud de competencia o de discusión. Es la posición que usan los norteamericanos. Eso significa que es un gesto de difícil interpretación si lo efectúa un norteamericano durante una conversación, pero es muy claro cuando lo hace un súbdito británico.

Hace poco hablé en una serie de reuniones en Nueva Zelanda ante un público compuesto por unos 100 gerentes y 500 vendedores. Un asunto difícil estaba en discusión: el tratamiento de que eran objeto los vendedores por parte de las corporaciones. A un vendedor muy conocido por la concurrencia, con fama de agitador, se le pidió que dirigiera la palabra al público. Cuando subió al escenario, casi sin excepción, los gerentes adoptaron la posición defensiva de la figura 80. Esto mostraba que se sentían amenazados por lo que pensaban que diría el vendedor. Sus temores estaban bien fundados. El vendedor se refirió con vehemencia a la baja calidad de la gerencia en casi todas las corporaciones de esa

Fig. 81. *La posición norteamericana.*

Fig. 82. *Los brazos mantienen la posición de la pierna cruzada.*

industria determinada y dijo que le parecía que ése era un factor que contribuía a los problemas de equipar con gente a esa industria. Durante todo el discurso, los vendedores estaban inclinados hacia adelante, mostraban interés, hacían gestos de evaluación; pero los gerentes mantenían sus posiciones defensivas. Entonces, el vendedor cambió de tema y propuso que se discutiera cuál era el papel del gerente en su relación con el personal de ventas. Como si se tratara de los músicos de una orquesta que acababan de recibir la orden del director, los gerentes cambiaron la posición adoptando la de competencia y de discusión (fig. 81). Era evidente que, mentalmente, estaban debatiendo el punto de vista del vendedor y, más tarde, muchos confirmaron que así había sido. Observé que algunos gerentes no habían asumido la nueva pose y les pregunté por qué. Dijeron que aunque no habían estado de acuerdo con el vendedor, no podían adoptar la posición del cruce en 4 por obesidad o artritis.

Sería absurdo que un vendedor quisiera cerrar un trato cuando el cliente ha adoptado esa posición. El vendedor deberá tener una actitud abierta, inclinándose hacia adelante, mostrando las palmas y diciendo: «Veo que usted tiene ya una opinión formada». En seguida debe echarse atrás para que el cliente hable. Así, da la oportunidad al cliente de expresar su opinión. A veces, también las mujeres, cuando usan pantalones, se sientan haciendo el 4.

El cruce en 4 cogiéndose una pierna

La persona que tiene una actitud rígida en una discusión, suele mantener la posición del 4 y sostener, a la vez, la pierna con una o ambas manos. Se trata de un signo de terquedad. Será necesario un enfoque especial para romper la resistencia de este tipo de individuo testarudo.

Fig. 83. *Posición defensiva estando de pie.*

El cruce de piernas estando de pie

Cuando asista a una reunión numerosa, fíjese en que hay pequeños grupos cuyos integrantes están de pie con los brazos y las piernas cruzados (fig. 83). También observará que esas personas se mantienen a distancias mayores de las normales y que, si llevan puesta una chaqueta, ésta está abrochada. Si usted preguntara a esas personas si se conocen descubriría que no. Así es como se comporta casi todo el mundo entre gente que no conoce bien.

Encontrará otros grupos, en cambio, en los que todos están de pie sin tener los brazos cruzados, exhibiendo las palmas, con las chaquetas abiertas, apoyándose en un pie y señalando con el otro hacia otros integrantes del grupo, entrando y saliendo de las zonas íntimas. Descubrirá, entonces, que esas personas son amigas, o, por lo menos, conocidas. Resulta interesante saber que las personas que se cruzan de brazos y piernas pueden mostrar rostros relajados y que su conversación puede sonar libre y fácil, pero sus posiciones de brazos y piernas nos dicen que no están, en realidad, ni relajadas ni cómodas.

La próxima vez que se una a un grupo de personas de pie que no le conocen pero que usted nota que se conocen entre sí, crúcese de brazos y piernas. Verá cómo todos adoptan

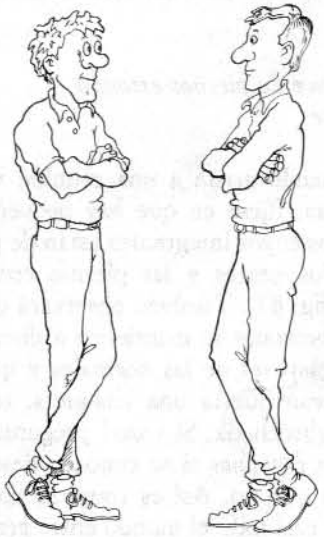


Fig. 84. *Cuerpo defendido y actitud cerrada: no se conocen.*

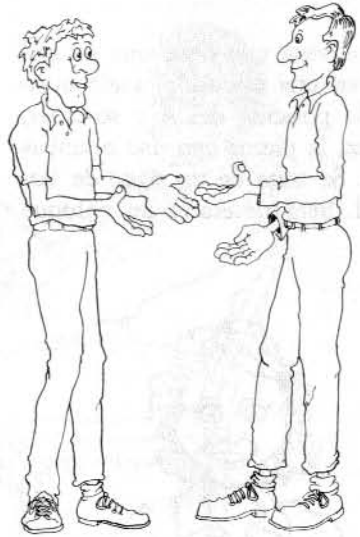


Fig. 85. *Cuerpo expuesto y actitud abierta: ya se conocen.*

esa misma posición. Sin embargo, aléjese luego del grupo y observe: uno por uno irán volviendo a su postura inicial.

El proceso de «apertura»

Cuando las personas empiezan a conocerse y a sentirse cómodas, se mueven siguiendo las pautas de un código no escrito, para pasar de la posición cerrada, defensiva, a la relajada y abierta. Estudios realizados con gente australiana, neozelandesa, canadiense y norteamericana revelan que el proceso de apertura es el mismo para todos ellos:

Etapa 1: Posición de defensa con los brazos y las piernas cruzados (fig. 84).

Etapa 2: Se deshace el cruce de piernas y los pies vuelven a la posición neutra.

Etapa 3: El brazo que está por encima en la cruz se libera y aparece la palma cuando el sujeto habla. No vuelve a cruzar ese brazo. Sostiene al otro.

Etapa 4: Se liberan ambos brazos y con uno se gesticula, se apoya la mano en la cadera, o se mete la mano en el bolsillo.

Etapa 5: Una de las personas se echa atrás sobre una pierna y empuja al otro hacia adelante para señalarle algo que a ella le resulta interesante (fig. 85).

El alcohol puede acelerar el proceso o suprimir alguna etapas.

¿A la defensiva o con frío?

Muchos declaran que no están a la defensiva cuando cruzan los brazos y las piernas, sino que sienten frío. Con frecuencia ésa es la coartada. Resulta interesante conocer las diferencias entre la postura defensiva y la postura que se asume cuando se siente frío. Cuando alguien quiere calentarse las manos, las coloca generalmente en las axilas y no debajo de los codos como en la postura de defensa. Cuando la persona siente frío, cruza los brazos como abrazándose y sus piernas, cruzadas, están normalmente estiradas, rígidas y apretadas (fig. 86). La postura de defensa es más relajada que la de frío.

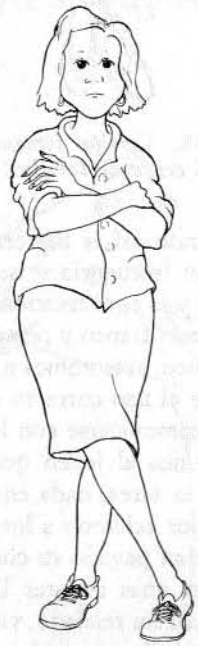


Fig. 86. *Es probable que esta mujer sienta frío, pero también puede ser que tenga ganas de ir al lavabo.*

Los que habitualmente están en posición de defensa prefieren decir que sienten frío, antes que admitir que están nerviosos, que son tímidos o que se defienden.

EL CRUCE DE TOBILLOS

Tanto el cruzarse de brazos como de piernas señala la existencia de una actitud negativa o defensiva, y el cruce de tobillos indica lo mismo. La versión masculina del cruce de tobillos se combina a menudo con los puños apoyados sobre las rodillas o con las manos cogiendo con fuerza los brazos del sillón (fig. 87). La versión femenina es apenas distinta: se mantienen las rodillas juntas; los pies pueden estar hacia un costado, y las manos descansan una al lado de la otra o una sobre la otra, apoyadas en los muslos (fig. 88).

Las observaciones que hemos llevado a cabo en las entrevistas y ventas efectuadas a lo largo de más de diez años, nos revelan que cuando el entrevistado cruza los tobillos está «mordiéndose los labios» mentalmente. El gesto señala el disimulo de una actitud o emoción negativa: nerviosismo o temor. Por ejemplo, un abogado amigo mío me contó que, antes de la audiencia en el tribunal, las personas involucradas en el juicio adoptan la posición del cruce

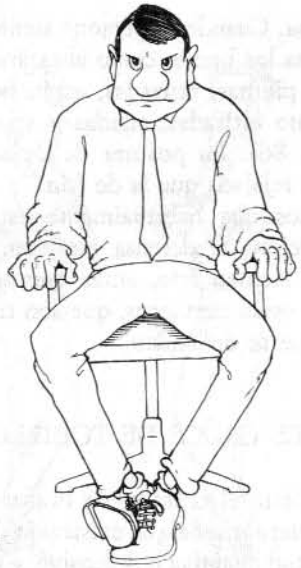


Fig. 87. *Versión masculina del cruce de tobillos.*

Fig. 88. *Versión femenina del cruce de tobillos.*

de tobillos casi sin excepción. Descubrió también que adoptaban esta posición personas que esperaban decir algo o que trataban de controlar su estado emocional.

En las entrevistas a eventuales empleados, advertimos que, en algún momento del interrogatorio, cruzaban los tobillos: ése era el signo de que estaban ocultando una emoción o una actitud. En las primeras etapas de nuestra investigación sobre este gesto, encontramos que hacer preguntas sobre lo que sentían los entrevistados no producía la reacción deseada: no liberaban los tobillos y, por consiguiente, tampoco la mente. Pero pronto descubrimos que si el conductor de la entrevista se acercaba al entrevistado, yendo al otro lado del escritorio, y se sentaba a su lado, anulando así la barrera del escritorio, con frecuencia se separaban los tobillos y la conversación tomaba un rumbo más franco y personal.

Hace poco, asesoramos a una empresa sobre el uso correcto del teléfono para comunicarse con los clientes. Conocimos al joven que se encargaba de la tarea, nada envidiable, de llamar por teléfono a los clientes que no habían pagado su cuenta. Lo vimos hacer unas cuantas llamadas, y aunque parecía relajado, vimos que tenía los tobillos cruzados bajo el sillón. Le preguntamos: «¿Le gusta su trabajo?» Y él respondió: «Sí. Es divertido.» Pero su respuesta verbal

no era congruente con sus señales no verbales, pese a que parecía bastante convincente.

«¿Está seguro?», pregunté. El hizo una pausa, deshizo el cruce de los tobillos, se volvió hacia mí con las palmas abiertas y dijo: «¡En realidad me vuelve loco!» Entonces, me contó que había recibido muchas llamadas de clientes que habían sido groseros con él, y que había estado conteniendo sus sentimientos para no transmitirlos a otros clientes. Resulta interesante observar que los vendedores a quienes no les gusta hablar por teléfono adoptan la posición de tobillos cruzados.

Los pioneros en el campo de las técnicas de comunicación en los negocios, Nierenberg y Calero, descubrieron que cuando alguien se cruza de tobillos mientras está tratando con otras personas, significa a menudo que está retrasando una concesión valiosa. Por medio de la aplicación de ciertas técnicas de interrogatorio, puede estimularse a esa persona de modo que revele la concesión.

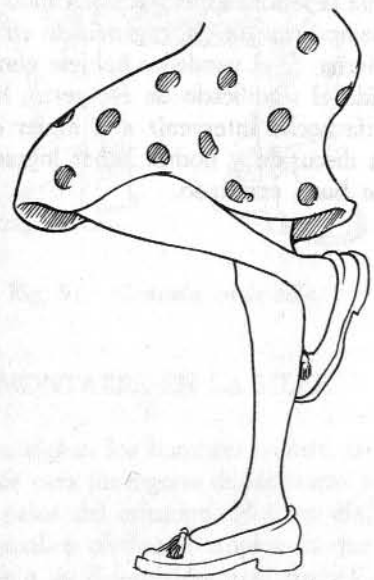


Fig. 89. *Pie enganchado estando de pie.*

Hay personas que tienen la costumbre de sentarse con los tobillos cruzados o de adoptar alguno de los grupos de gestos negativos que se ejecutan con los brazos y las piernas porque así se sienten cómodas. Si usted es una de esas personas, tenga presente que cualquier posición de los brazos y las piernas le resultará cómoda cuando usted tenga una actitud de reserva, de defensa o negativa. Teniendo en cuenta que el gesto negativo puede prolongar la actitud negativa, y que otros interpretarán que usted está siempre a la defensiva o en posición negativa, le aconsejamos practicar los gestos abiertos para mejorar sus relaciones con los demás.

Las mujeres que fueron adolescentes en la época de la minifalda cruzaban las piernas y los tobillos por razones obvias. Por costumbre, muchas de esas mujeres se sientan todavía de ese modo, pudiendo ser mal interpretadas: la gente puede reaccionar tomando precauciones en contra de esas mujeres. Es importante, para evitar conclusiones precipitadas, tener en cuenta las tendencias de la moda cuando se interpretan las posiciones de las piernas de una mujer.

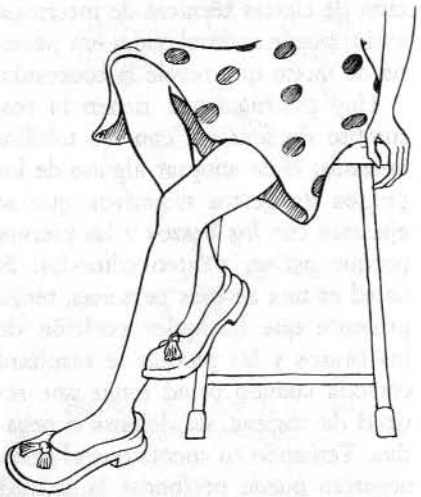


Fig. 90. *Pie enganchado estando sentada.*

EL CRUCE DE PIES

Es un gesto casi exclusivamente femenino. Un pie se engancha en la otra pierna para fortalecer la actitud defensiva. Cuando aparece este gesto, puede estar seguro de que la mujer se ha encerrado en ella misma, retrayéndose como una tortuga en su caparazón. Un enfoque discreto, amistoso y cálido es lo que usted necesita, si desea abrir el caparazón. Esta posición es propia de las mujeres tímidas.

Recuerdo una entrevista en la que un vendedor novato trataba de vender una póliza de seguro a una pareja recién casada. La venta no se realizó y el vendedor no podía comprender por qué: había explicado todo según la técnica de venta.

Le dije que no había advertido que la señora estuvo sentada todo el tiempo con un pie enganchado en la pierna. Si el vendedor hubiese conocido el significado de ese gesto, habría hecho intervenir a la mujer en la discusión y podría haber logrado un buen resultado.

VIII
Otros gestos y actitudes frecuentes

Fig. 91. *Montado en la silla.*

MONTARSE EN LA SILLA

Hace siglos, los hombres usaban escudos para protegerse de las lanzas y los palos del enemigo. Hoy en día, el hombre civilizado emplea lo que tiene a su disposición para simbolizar la misma conducta protectora, cuando se enfrenta a un ataque físico o verbal. Eso incluye parapetarse detrás de un escritorio, de una puerta, de una cerca, detrás de la puerta abierta de un vehículo. Pero incluye también el montarse en una silla (fig. 91). El respaldo de la silla es el escudo protector que puede transformarnos en un guerrero dominante y agresivo. Casi todos los que suelen montar las sillas son individuos dominantes que tratarán de controlar a los demás cuando la conversación les aburre. El respaldo les sirve como protección contra el ataque de los demás miembros del grupo. El que usa esa posición es discreto y suele adoptarla casi sin que se den cuenta.

La forma más fácil de desarmar al «jinete» es situarse detrás de él, haciéndolo sentir vulnerable al ataque y obligándolo a cambiar la posición. Esto es muy aplicable cuando se está en grupo porque el «jinete» queda con la espalda expuesta.

Pero, ¿cómo conducir la situación cuando se está cara a cara con alguien que monta una silla giratoria? Es inútil tratar de razonar con él, pues puede moverse a su antojo. En este caso, la mejor defensa es el ataque no verbal. Converse de pie, mirándolo desde arriba y penetre en su territorio personal. Esto le resul-

tará muy desconcertante e incluso puede caerse cuando intente evitar el cambio de posición.

Si usted espera a un individuo que se monta en la silla y le molesta esta actitud agresiva, tenga sólo sillones fijos, no giratorios. Los brazos del sillón le impedirán adoptar su posición favorita.

Recogiendo pelusilla imaginaria

Cuando una persona no está de acuerdo con las opiniones o actitudes de las demás, pero se siente impotente para manifestar su opinión, los gestos negativos que hace se conocen como gestos de desplazamiento. Recoger pelusilla imaginaria en la ropa es uno de estos gestos. El que recoge pelusilla mira hacia abajo en lugar de a las demás personas; mientras tanto, ejecuta esta acción que no viene al caso. Es una de las señales más frecuentes de desaprobación. Cuando alguien repite muchas veces el gesto, quiere indicar que no le gusta el tema que está tratándose, aunque verbalmente pueda manifestar que está de acuerdo con todo lo que se dice.

En una situación como ésta, abra la conversación y diga: «¿Qué opina de esto?» o «Veo que tiene su propia opinión sobre el asunto. Por favor, comuníquenosla». Siéntese hacia atrás con los brazos separados y con las palmas a la vista, y espere la respuesta. Si la persona dice que comparte sus opiniones, pero sigue recogiendo pelusilla, usted deberá hacer un enfoque más directo para descubrir la objeción oculta.

Fig. 92. *El que recoge pelusilla.*

LOS GESTOS CON LA CABEZA

Este libro no sería completo si no tratara también los movimientos fundamentales de la cabeza. Los dos más usados son la señal de asentimiento y la de negación. Inclinar la cabeza hacia adelante es el gesto que se utiliza en casi todas las civilizaciones para indicar «sí» o afirmación. La investigación realizada con personas sordas, mudas y ciegas de nacimiento mostró que también ellas hacen este gesto para indicar la actitud afirmativa, lo que ha dado origen a la idea de que podría tratarse de un gesto innato. Sacudir la cabeza hacia uno y otro lado suele significar «no», y se cree que también éste es un gesto innato. Otros investigadores han señalado que es el primer gesto que el ser humano aprende. Piensan que cuando el recién nacido ha bebido suficiente leche, sacude la cabeza para rechazar el pecho materno. Del mismo modo, el niño que ya ha comido bastante, aleja la cabeza de la cuchara.

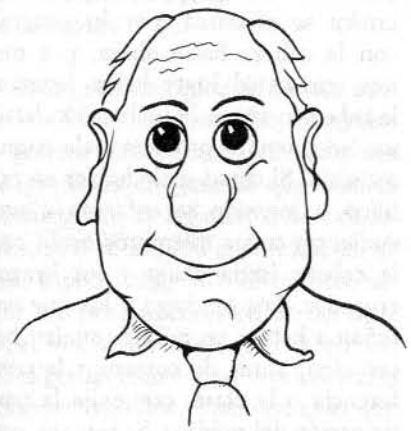


Fig. 93. *Posición neutra de la cabeza.*

Fig. 94. *Actitud de interés.*

Una de las maneras más simples de descubrir si hay una objeción oculta en la persona que usted trata es fijarse si hace el gesto de negativa cuando verbaliza su acuerdo con usted. Pensemos, por ejemplo, en la persona que dice: «Sí, entiendo sus argumentos» o «Me encanta trabajar así» o «Cerraremos el trato después de Navidad», mientras mueve la cabeza de uno a otro lado. Aunque parezca convincente, el gesto señala una actitud negativa; usted hará bien en no tener en cuenta lo que la persona ha afirmado y será mejor que vuelva a conversar con ella en otra ocasión.

Las posiciones fundamentales de la cabeza

Hay tres posiciones básicas de la cabeza. La primera, cabeza hacia arriba (fig. 93), es la que adopta la persona que tiene una actitud neutral respecto de lo que está escuchando. En este caso, la cabeza suele permanecer inmóvil; sólo en algún momento puede hacer también señales de asentimiento. Cuando la cabeza está en esta posición, también suelen usarse gestos de evaluación con la mano en la cara.

La segunda posición es la de la cabeza inclinada hacia un lado: significa una demostración de interés (fig. 94).

Charles Darwin fue uno de los primeros en advertir que tanto los seres humanos como los demás ani-

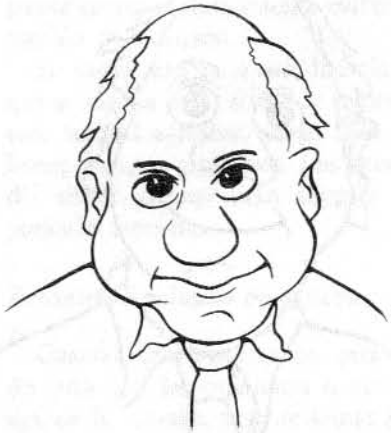


Fig. 95. *Actitud de desaprobación.*

males inclinan la cabeza hacia un lado cuando están interesados en algo. Busque siempre este gesto entre quienes escuchan su presentación de un producto o su discurso. Cuando usted observa que los asistentes inclinan el cuerpo hacia adelante, la cabeza hacia un lado, y usan gestos de evaluación como el de llevar una mano a la barbilla, están entendiendo y compartiendo lo que usted dice. Las mujeres usan esta posición de la cabeza cuando quieren mostrar su interés por un hombre atractivo. Si usted quiere resultarle simpático a alguien que está hablando, sólo tiene que inclinar la cabeza hacia un lado y el cuerpo hacia adelante.

La tercera y última posición fundamental es la de la cabeza inclinada hacia abajo: ésta señala que la actitud es negativa e incluso opuesta (fig. 95). Los grupos de gestos de crítica se efectúan, por lo general, con la cabeza hacia abajo, y a menos que usted logre hacer levantar la cabeza o variar la inclinación hacia un lado, tendrá problemas de comunicación. Si usted suele hablar en público, a menudo se enfrenta a una audiencia cuyos miembros están con la cabeza hacia abajo y los brazos cruzados. Los oradores y los que enseñan a hablar en público suelen hacer algo, antes de comenzar la conferencia o la clase, que exija la participación del público. Se intenta, con ello, hacer que las personas levanten la cabeza y se interesen. Si lo que hace el orador tiene éxito, el gesto siguiente de la gente será inclinar la cabeza hacia un lado.

Fig. 96. *«Puede ser que algún día seas tan listo como yo.»*

Las dos manos detrás de la cabeza

Este gesto es típico de ciertos profesionales como contables, abogados o gerentes de ventas, pero también de personas en general que sienten confianza en sí mismas, o son dominantes, o se sienten superiores en algún aspecto (fig. 96). Si pudiéramos leer sus pensamientos serían del tipo: «Tal vez algún día llegues a ser tan inteligente como yo» o «Lo tengo todo controlado». También es el gesto usado por los sabiondos: a mucha gente les resulta irritante. Los abogados lo usan habitualmente ante sus colegas como demostración no verbal de que saben muchísimo. También es un signo territorial mediante el que la persona reclama para sí una parte del espacio. Obsérvese que el hombre de la figura 96 ha adoptado también el cruce de piernas en 4, lo que muestra no sólo que se siente superior sino que tiene ganas de discutir.

Hay varias maneras de dominar el efecto de este gesto, según las circunstancias en que se produzca. Si se quiere descubrir la razón de la actitud de superioridad, inclínese hacia adelante con las palmas levantadas y diga: «Veo que usted sabe de qué estoy hablando. ¿Quiere hacer algún comentario?» Luego échese atrás con las palmas a la vista y espere que hable el otro. Otro método consiste en forzar un cambio de posición, lo que producirá un cambio de actitud. Esto puede lograrse al poner algo fuera del alcance del individuo y preguntarle: «¿Ha visto esto?» Eso lo obliga a inclinarse hacia adelante. Copiar el gesto es otra forma de dominarlo. Si quiere de-

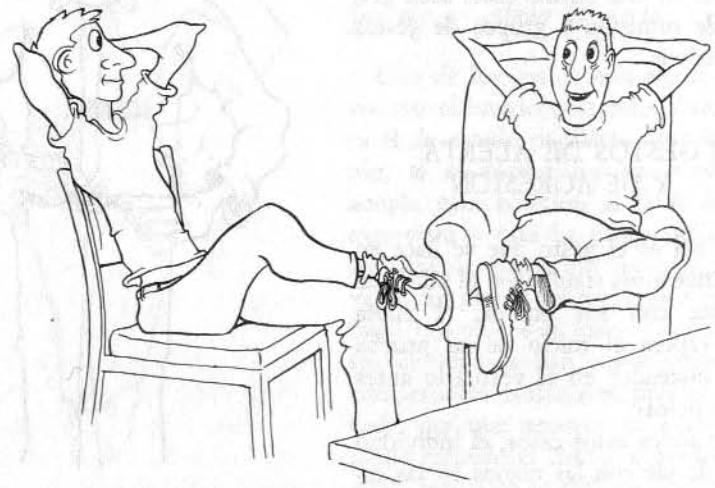


Fig. 97. *«Soy tan listo como tú.»*

mostrar que está de acuerdo con el otro, todo lo que tiene que hacer es imitar su gesto.

Por otra parte, si la persona usa el gesto de las manos detrás de la cabeza para reprenderlo, usted lo intimidará no verbalmente al copiar el mismo gesto. Por ejemplo, dos abogados usarán el mismo gesto cuando estén juntos (fig. 97), para demostrarse igualdad y acuerdo, pero el alumno astuto enfurecerá al director si usa este gesto en su despacho.

No hay seguridad alguna acerca del origen de este gesto, pero es probable que las manos se hayan usado como respaldo de un sillón imaginario en el que se apoya la cabeza y el individuo se relaja.

La investigación de este gesto ha demostrado que, en una compañía de seguros, veintisiete de treinta y cuatro gerentes de ventas lo usan con regularidad en presencia de sus subordinados, pero no de sus superiores; en este último caso, usan gestos de sumisión y grupos de gestos defensivos.

GESTOS DE ALERTA Y DE AGRESION

¿Cuál es el gesto que se hace en las situaciones siguientes: el niño que discute con sus padres, el atleta que espera el inicio de su prueba y el boxeador en el vestuario antes de la pelea?

En todos estos casos, el individuo está de pie con las manos en las caderas: éste es el único gesto que comunica una actitud agresiva. Algunos observadores lo han calificado como «de alerta», lo cual es correcto en el contexto adecuado, pero su significado básico es el de agresión. También se lo ha llamado la postura del triunfador, en relación con los individuos centrados en el logro de un objetivo. Efectivamente, usan esta posición cuando están a punto de alcanzarlo. Estas observaciones son correctas: la persona está lista para entrar en acción. Sin embargo, sigue siendo un gesto de agresión, de movimiento hacia adelante. Con frecuencia los hombres lo usan frente a las mujeres para mostrar una actitud masculina, dominante y agresiva.

Es interesante recordar que las aves, cuando están peleando o haciendo la corte, agitan sus plumas para parecer más grandes. Los seres humanos usan las manos en las caderas con el mismo fin: parecer más grandes. Los hombres usan este gesto como desafío no verbal a otros hombres que entran en sus territorios.

Fig. 98. *Preparado para la acción.*

Es importante, para interpretar correctamente esta actitud, tener en cuenta las circunstancias y los gestos que han precedido al de llevar las manos a las caderas. Muchos otros gestos sirven para apoyar la conclusión a la que usted ha llegado: por ejemplo, cuando la chaqueta está abierta y echada hacia atrás a la altura de las caderas o cuando está abrochada al adoptarse la pose de agresión. La chaqueta abrochada señala una agresión frustrada, mientras que abierta y echada hacia atrás (fig. 98) señala una agresión directa, al exponer el individuo su corazón y su garganta en un despliegue no verbal de valor. La posición se verá fortalecida si se separan los pies y se cierran los puños.

Fig. 99. *Con las manos en las caderas, la ropa resulta más atractiva.*

Los grupos de ademanes de preparación para la agresión son empleados por las modelos profesionales para dar la impresión de que las ropas que exhiben son para la mujer moderna, franca, agresiva. A veces, colocan una sola mano en la cadera mientras hacen algún ademán con la otra (fig. 99).

Hay que señalar que, con frecuencia, se combinan los gestos de evaluación con la posición de las manos en las caderas.

Sentado en estado de alerta

Uno de los gestos más significativos que el interlocutor debe observar es el de estado de alerta. Por ejemplo, si el comprador en potencia adopta esta posición al final de la entrevista y ésta ha progresado positivamente hasta ese momento, el vendedor puede preguntar por el pedido. Los vídeos en los que vendedores de seguros dan explicaciones a compradores eventuales, revelan que cada vez que aparece el gesto de alerta estando el cliente sentado, seguido por el de acariciarse la barbilla (toma de decisión), se vende la póli-

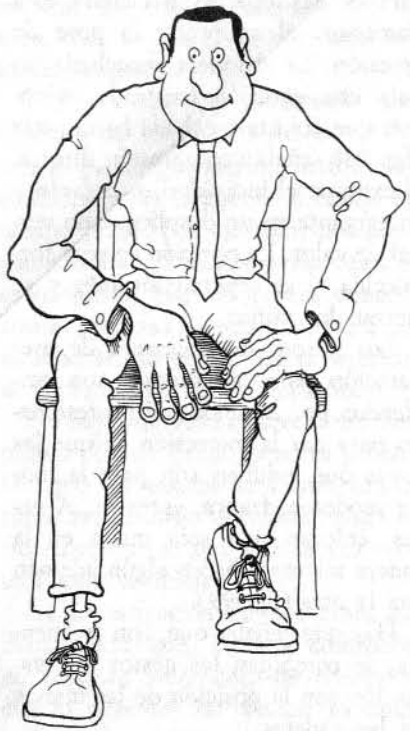


Fig. 100. *Listo para proceder.*

za. Pero si, durante el cierre de la presentación, el cliente cruza los brazos después de haberse acariciado la barbilla, es muy difícil que se efectúe la venta. Por desgracia, en casi todos los cursos de ventas, se enseña a los alumnos a pedir la orden de compra sea cual fuere la actitud del cliente. Aprender a reconocer gestos como el de alerta no sólo ayuda a vender más, sino a mantener más gente en la carrera de vendedor. El gesto de alerta en posición sentada también lo hacen aquellas personas enfadadas que están a punto de hacer o decir algo: por ejemplo, echar al vendedor. Los gestos que preceden a esa actitud permiten interpretar correctamente las intenciones de la persona.

La actitud de salida

Inclinarse hacia adelante y apoyar las manos en las rodillas (fig. 101), o inclinarse hacia adelante cogiendo con las manos el borde de la silla (fig. 102), son gestos que indican el deseo de dar fin a una conversación o a una reunión. Si se percibe alguno de estos gestos durante una conversación, lo mejor es aceptar la sugerencia no verbal y terminarla. Esto le permitirá mantener una ventaja psicológica sobre su interlocutor y el control de la situación.

La agresividad sexual

Con los pulgares cogidos del cinturón o de los bolsillos se exhibe una actitud sexualmente agresiva. Es uno de los gestos más usados en los *westerns* para mostrar al público la virilidad de los protagonistas (fig. 103). Los brazos están en una posición de alerta y las manos señalan y destacan la zona genital. Los hombres hacen este gesto para limitar su territorio y mostrar a los demás que no tienen miedo. Cuando se lleva a cabo el gesto delante de una mujer significa: «Soy viril y puedo dominarte.»

Fig. 101. *Las manos sobre las rodillas. Posición de salida para dar por terminado un encuentro o una conversación.*

Fig. 102. *En sus marcas, listos; inclinado hacia adelante y cogiendo la silla.*

Fig. 103. *La postura del vaquero.*

Este gesto, combinado con la dilatación de las pupilas y un pie dirigido hacia la mujer, es fácilmente entendido por casi todas las mujeres. Es el gesto que denuncia el juego del hombre y dice a la mujer lo que él piensa. El grupo de estos gestos ha sido siempre masculino en forma predominante, pero con el uso de pantalones por parte de la mujer, la utilización del gesto ha dejado de ser eminentemente masculina (fig. 104). Incluso cuando llevan un vestido, las mujeres sexualmente agresivas pueden efectuar el gesto utilizando el cinturón o el bolsillo (fig. 104).

La agresión de hombre a hombre

La figura 105 nos muestra dos hombres apreciando sus respectivas personalidades: efectúan el gesto característico de las manos en las caderas y de los pulgares enganchados en el cinturón. Teniendo en cuenta que cada uno de ellos forma un ángulo con el otro y que las partes inferiores de sus cuerpos parecen relajadas, sería razonable suponer que están evaluándose inconscientemente

Fig. 104. *La mujer sexualmente agresiva.*

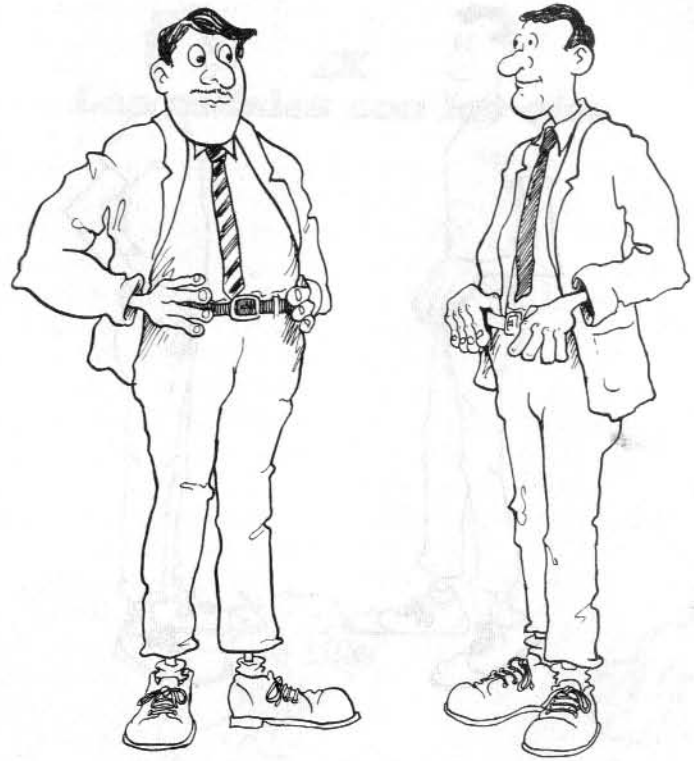


Fig. 105. *Midiéndose uno a otro.*

y que es poco probable que se ataquen. Puede que la conversación sea cordial, pero el ambiente no será verdaderamente relajado hasta que quiten las manos de las caderas y hagan gestos con las palmas abiertas.

Si estos hombres estuvieran, en cambio, directamente enfrentados (sin ángulo) y con los pies separados y bien plantados en el suelo, podríamos esperar una pelea (fig. 106).

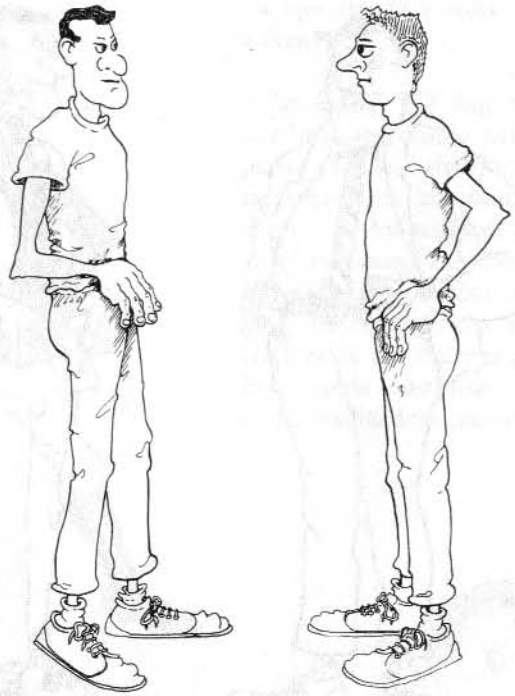
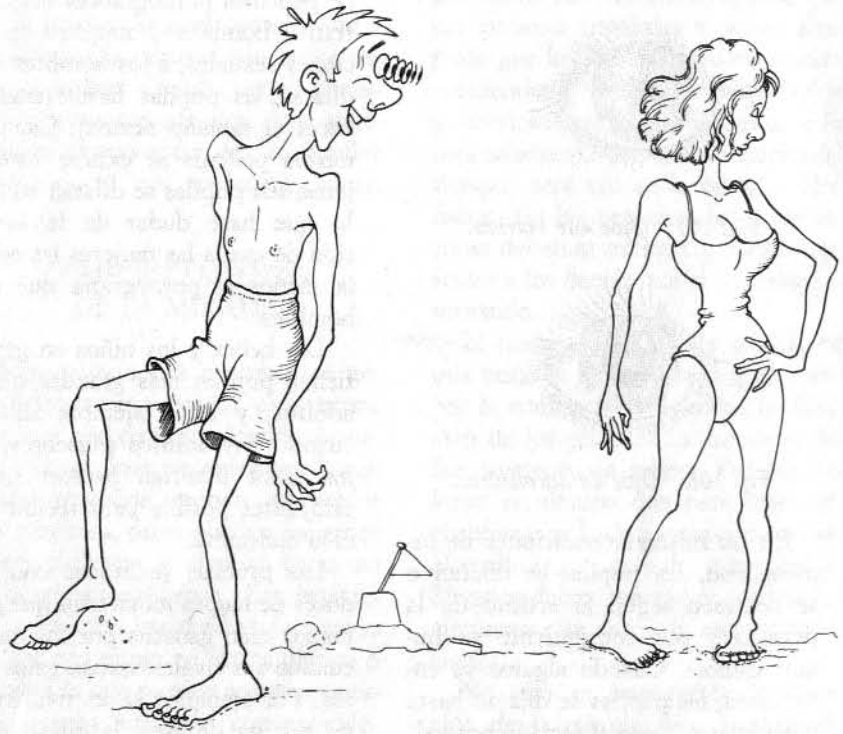


Fig. 106. *Pelea en ciernes.*

IX
Las señales con los ojos



Los ojos dan la clave de los pensamientos de las personas.

Se han estudiado con frecuencia la mirada humana y sus efectos sobre nuestra conducta. Usamos a menudo expresiones como «sus ojos echaban rayos y centellas», «tiene una mirada infantil», «su mirada es huidiza», «ojos que invitan», «tiene ese brillo en los ojos», «me echó mal de ojo». Cuando usamos estas expresiones, estamos refiriéndonos al tamaño de las pupilas y a la calidad de la mirada. En su libro *The Tell-Tale Eye* (El lenguaje de los ojos), Hess dice que los ojos dan señales de comunicación más precisas y reveladoras porque son puntos focales del cuerpo y las pupilas funcionan en forma independiente.

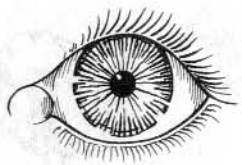


Fig. 107. *Ojos «de vidrio».*

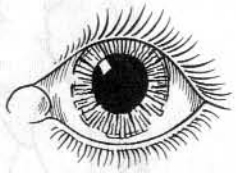


Fig. 108. *Ojos de dormitorio.*

En las mismas condiciones de luminosidad, las pupilas se dilatan o se contraen según la actitud de la persona y por consiguiente su humor cambia. Cuando alguien se entusiasma, las pupilas se dilatan hasta tener cuatro veces el tamaño normal. Pero cuando alguien está de mal humor, enfadado o tiene una actitud negativa, las pupilas se contraen y los ojos reciben calificativos tales como «ojos de vidrio» u «ojos de víbora». Los ojos se usan mucho en la conquista amorosa; las mujeres los maquillan para destacarlos. Si a una mujer le gusta un hombre, dilata las pupilas: él interpreta la señal correcta pero inconscientemente. Por eso las citas románticas ocurren en lugares poco iluminados, en los que las pupilas se dilatan.

Los jóvenes enamorados que se miran a los ojos, están buscando sin saberlo la dilatación de sus pupilas respectivas. La investigación ha demostrado que, durante la proyección de películas pornográficas que muestran a hombres y mujeres en posiciones sexuales, a los hombres se les dilatan las pupilas hasta tener tres veces el tamaño normal. Cuando la misma película se exhibe ante mujeres, sus pupilas se dilatan aún más, lo que hace dudar de la aseveración de que a las mujeres las estimula menos la pornografía que a los hombres.

Los bebés y los niños en general, tienen pupilas más grandes que los adultos, y están siempre dilatadas cuando hay adultos presentes, pues los niños intentan parecer lo más atrayentes posible para recibir atención constante.

Las pruebas realizadas con jugadores de naipes mostraron que pocas manos eran ganadas por los mejores cuando sus rivales usaban gafas oscuras. Por ejemplo: si un rival recibía un póquer de ases, la dilatación rápida de la pupila era inmediatamente

detectada por el buen jugador, quien decidía, entonces, no apostar en esa mano. Las gafas oscuras eliminaban la posibilidad de advertir las señales de los ojos de los rivales: así, el buen jugador ganaba menos veces.

Los antiguos comerciantes chinos de piedras preciosas observaban la dilatación de las pupilas de los clientes y según ésta, fijaban los precios. Hace siglos, las prostitutas se ponían gotas de belladona en los ojos para que sus pupilas se dilataran, con la intención de que eso las hiciera parecer más deseables. El desaparecido Aristóteles Onassis usaba gafas oscuras para sus tratos comerciales, para que sus ojos no revelaran sus pensamientos.

Es muy antiguo el consejo «mira los ojos de la persona con quien estás hablando». Cuando uno se comunica o trata con alguien, debe practicar la observación de las pupilas para conocer sus verdaderas ideas.

COMPORTAMIENTO DE LA MIRADA

Sólo cuando dos personas se miran directamente a los ojos existe una base real de comunicación. Mientras que algunas personas nos hacen sentir cómodos cuando conversan con nosotros, otras pueden hacernos sentir molestos y algunas otras no nos merecen confianza. Eso está relacionado con la cantidad de tiempo en que nos miran en forma directa o durante la que pueden sostener nuestra mirada en una conversación. Cuando una persona es deshonesta o trata de ocultar algo, su mirada se enfrenta a la nuestra durante menos de la tercera parte del tiempo. Cuando alguien sostiene la mirada durante más de las dos terceras partes del tiempo, significa una de las dos cosas siguientes: encuentra al interlocutor muy atractivo, y en ese caso dilata las pupilas; o siente hostilidad y envía un mensaje no verbal de desafío al contraer las pupilas. Argyle descubrió que cuando a la persona A le gusta la persona B, la mira mucho. Eso hace que B piense que gusta a A y entonces a B le gusta también A. En otras palabras: para entablar una buena relación con otra persona, se la debe mirar del 60 al 70 por ciento del tiempo. Esto hará que esa persona comience a sentir simpatía por la otra. Por eso no resulta sorprendente que a la persona tímida y nerviosa que mira fijamente a la otra solamente durante un tercio del tiempo, rara vez se le otorgue confianza. En los negocios, las gafas oscuras deberían excluirse, pues hacen sentir a los demás que se los está observando.

El tiempo que dura la mirada de una persona a otra está determinado por la civilización, así como la duración de los gestos. Los europeos del Sur sostienen la mirada durante un lapso de tiempo que para otros sería ofensivo; los japoneses miran más el cuello que la cara del interlocutor. Siempre deben tenerse en cuenta las circunstancias antes de sacar conclusiones.

No sólo es importante la duración de la mirada, sino también la zona geográfica de la que proviene

la persona a la que usted mira. Esto es algo que afecta a los resultados del trato. Estas señales se reciben y transmiten en forma no verbal, y el que las recibe las interpreta adecuadamente.

Se requieren unos treinta días de práctica consciente para poder emplear bien las técnicas siguientes de mirar y mejorar de este modo la comunicación.

La mirada de negocios (fig. 109)

Cuando se está hablando de negocios, imaginemos que hay un triángulo en la frente de la otra persona. Si usted mantiene su mirada dirigida a esa zona, crea una atmósfera de seriedad y la otra persona percibe que usted habla en serio. Mientras la mirada no caiga por debajo del nivel de los ojos del otro, usted podrá mantener el control de la situación.

La mirada social (fig. 110)

Cuando la mirada cae por debajo del nivel de los ojos del otro, se desarrolla una atmósfera social. Los experimentos hechos con la mirada revelan que, durante los encuentros de tipo social, la mirada se dirige al triángulo formado por los ojos y la boca.

La mirada íntima (fig. 111)

La mirada recorre los ojos, pasa por el mentón y se dirige hacia otras partes del cuerpo. En el diálogo entre dos personas que están cerca una de otra, la mirada se pasea por el triángulo formado por los ojos y la zona genital. Tanto los hombres como las mujeres usan esta mirada para mostrar su interés por la otra persona, y si ésta está interesada, devolverá entonces una mirada similar.

Fig. 109. *La mirada de negocios.*

Fig. 110. *La mirada social.*

Fig. 111. *La mirada íntima.*

Las miradas de reojo

Se usan normalmente para transmitir interés u hostilidad. Pero cuando se combinan con una elevación de las cejas o una sonrisa, comunican interés; y, con frecuencia, se trata de un interés amoroso. Si se combinan con las cejas fruncidas o hacia abajo, o con las comisuras de la boca hacia abajo, son señal de sospecha o de una actitud crítica u hostil.

Resumen

La zona del cuerpo a la que se dirige la mirada tiene un efecto poderoso sobre el resultado del diálogo cara a cara. Si usted fuera un gerente que debe reprochar a un empleado su pereza, ¿qué mirada emplearía? Si usa la social, el empleado no tendrá muy en cuenta sus palabras, incluso en el caso en que usted utilice un tono de voz amenazante. La mirada social le quitaría fuerza a sus palabras; y la mirada íntima molestaría o intimidaría al empleado. La mirada apropiada es la de negocios, pues ésta indica al empleado que usted está hablando con toda seriedad.

Lo que los hombres describen en una mujer como «mirada que invita» es la combinación entre la mirada de reojo y la íntima. Si un hombre o una mujer quieren «hacerse difíciles», deben evitar la mirada íntima y utilizar la social. Emplear la mirada de negocios durante el cortejo haría que esa persona fuera calificada de fría o poco amistosa. El problema reside en que si se usa la mirada íntima con un posible amante, se está delatando la intención. Las mujeres son expertas en enviar y recibir esa clase de miradas, pero, por desgracia, los hombres no lo son. Habitualmente, los hombres se delatan al usar la mirada íntima y no advierten, en cambio, que se los mira de esa manera, produciendo así la frustración de la mujer que ha enviado la mirada.

El gesto de bloqueo visual

Las personas que nos resultan más irritantes son las que suelen hacer el gesto de bloqueo visual cuando hablan con nosotros. El gesto ocurre de modo inconsciente y representa el intento de dejar a la otra persona fuera de su vista porque lo ha aburrido, porque ha perdido el interés en ella o porque se siente superior. Comparemos la frecuencia normal de seis a ocho parpadeos por minuto durante la conversación con la situación en la que los párpados caen y el cierre de los ojos se prolonga durante un segundo o incluso más; durante este lapso de tiempo se borra a la persona de la mente. El bloqueo máximo es dejar los ojos cerrados y dormirse, pero eso ocurre muy raramente durante el diálogo.

Si la persona se siente superior a usted, el bloqueo visual se combina con el gesto de echar la cabeza hacia atrás para echarle una larga mirada, lo que habitualmente se llama «mirar de arriba abajo». Cuando advierta un gesto de bloqueo visual durante una conversación, tómelo como señal de que su enfoque del tema está produciendo una reacción negativa: necesita mirar las cosas desde otra perspectiva para lograr una buena comunicación (fig. 112).

Fig. 112. *El bloqueo visual.*

COMO CONTROLAR LA MIRADA DE UNA PERSONA

Vale la pena tratar este punto para aquellos casos en que deba usted presentar a otra persona una serie de cosas visuales como libros, gráficos, mapas, etc. La investigación muestra que la información que llega al cerebro lo hace así: el 87 por ciento, por vía visual; el 9 por ciento, por vía auditiva, y el 4 por ciento, por otros sentidos. Si, por ejemplo, la persona está contemplando los gráficos que usted, mientras habla, le presenta, sólo el 9 por ciento de su mensaje oral le llegará, si *no* está directamente relacionado con lo que ve. Si, en cambio, el mensaje oral *sí* está relacionado con lo que la persona ve, ésta asimilará sólo del 25 al 30 por ciento. Para mantener el control máximo de la mirada de la otra persona, use un lápiz o algo para señalar el material visual auxiliar y verbalice al mismo tiempo lo que le va mostrando (fig. 113). Luego, levante el lápiz del material visual auxiliar y sosténgalo entre sus ojos y los de la persona (fig. 114).

Esto tiene el efecto magnético de hacer que la persona levante la cabeza y lo mire a usted a los ojos: así, ve y oye lo que usted está diciendo. Esto producirá la asimilación máxima del mensaje. Tenga a la vista la palma de la otra mano (fig. 114).

Fig. 113

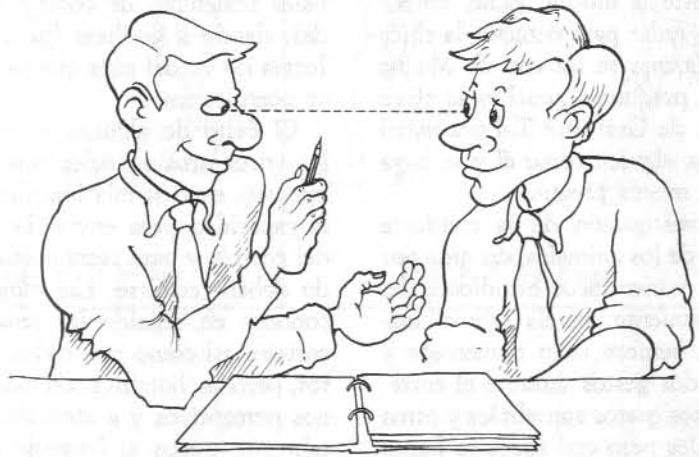


Fig. 114. *Uso de un lápiz para controlar la mirada de una persona.*

X
Los gestos y los signos de la coquetería

Tengo un amigo que se llama Graham y que ha desarrollado una habilidad que la mayoría de los hombres quisieran poseer. Cada vez que asiste a una reunión social, localiza inmediatamente a las mujeres disponibles, hace su elección, y, en un tiempo récord (a veces tan sólo diez minutos), se lo ve dirigiéndose hacia la salida con la mujer elegida, escoltarla hasta el automóvil y dirigirse con ella a su apartamento. Lo he visto volver a la fiesta al cabo de una hora más o menos, y repetir ese sorprendente procedimiento dos o tres veces durante la misma noche. Parece tener un radar para detectar la chica apropiada que se irá con él. Mucha gente se pregunta: ¿cuál es la clave del éxito de Graham? Tal vez usted conozca a alguien como él y se haya hecho la misma pregunta.

La investigación de la conducta amorosa de los animales, dirigida por zoólogos y científicos estudiosos del comportamiento, revela que el macho y la hembra usan numerosos y complicados gestos durante el cortejo. Algunos gestos son obvios y otros muy sutiles pero casi todos se hacen inconscientemente. En el mundo animal, el comportamiento durante el cortejo sigue, en cada especie, pautas específicas y predeterminadas. Por ejemplo, en muchas especies de aves, el macho marcha alrededor de la hembra desplegando sus dotes vocales, moviendo las plumas, y haciendo muchos movimientos complicados con el cuerpo para ganar la atención de la hembra, mientras que ella aparenta tener poco interés o ninguno. El ritual es semejante al de los humanos cuando empiezan el cortejo. La técnica de Graham consiste en exhibir todos los gestos del cortejo a las mujeres: así, las que están interesadas responden con las señales femeninas de cortejo apropiadas, dando a Graham luz verde en forma no verbal para que prosiga en su acercamiento.

El éxito de algunas personas en los encuentros sexuales con el sexo opuesto, está en relación directa con la capacidad para enviar las señales del cortejo y para reconocerlas cuando deben recibirse. Las mujeres reconocen en seguida las señales del cortejo, así como casi todos los gestos, pero los hombres son mucho menos perceptivos y a menudo son totalmente ciegos al lenguaje gestual.

Resulta interesante saber que las mujeres describían a Graham como *atractivo, masculino* o como *alguien*

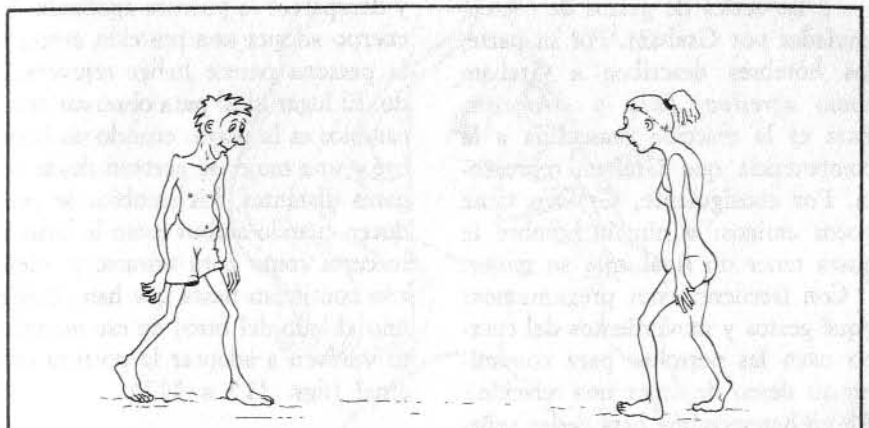


Fig. 115. *Un hombre y una mujer se acercan en la playa.*

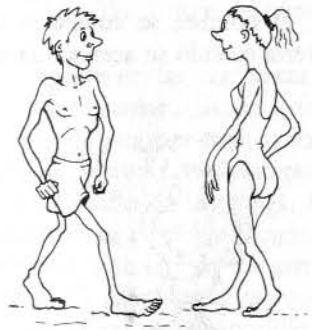


Fig. 116. *Se ven.*

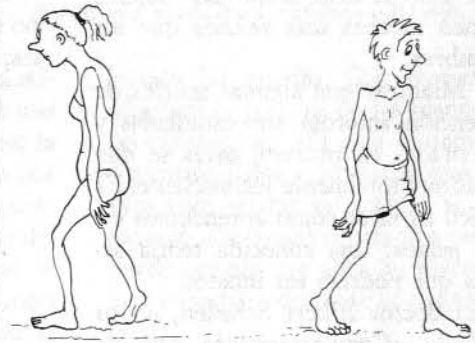


Fig. 117. *Se pasan.*

que hace que una se sienta femenina. Esas eran las reacciones de las mujeres a las series de gestos de cortejo enviadas por Graham. Por su parte, los hombres describen a Graham como *agresivo, falso* y *arrogante.* Esta es la reacción masculina a la competencia que Graham representa. Por consiguiente, Graham tiene pocos amigos: a ningún hombre le gusta tener un rival ante su mujer.

Con frecuencia nos preguntamos: ¿qué gestos y movimientos del cuerpo usan las personas para comunicar su deseo de tener una relación? Ahora haremos una lista de las señales usadas por los dos sexos para atraer a posibles amantes. Observará que dedicamos más espacio a las señales femeninas que a las masculinas. Ello se debe a que las mujeres tienen muchas más señales que los hombres.

Mientras que algunas señales de intención amorosa son estudiadas y ejecutadas ex profeso, otras se dan en forma totalmente inconsciente. Es difícil explicar cómo aprendemos estos gestos: una conocida teoría señala que podrían ser innatos.

El doctor Albert Scheflen, en su artículo «Comportamiento casi de cortejo en psicoterapia», dice haber observado que, cuando una persona se encuentra en compañía de alguien del sexo opuesto, tienen lugar ciertos cambios fisiológicos. Por ejemplo, descubrió que el tono muscular aumenta como preparándose para un posible encuentro sexual, que las bolsas alrededor del rostro y de los ojos disminuyen, que la flojedad del cuerpo también disminuye: el pecho se proyecta hacia adelante, el estómago se entra en forma automática y desaparece la postura agachada. El cuerpo adopta una posición erecta y la persona parece haber rejuvenecido. El lugar ideal para observar estos cambios es la playa: cuando un hombre y una mujer se acercan desde lugares distantes, los cambios se producen cuando ambos están lo bastante cerca como para mirarse y mientras continúan hasta que han pasado uno al lado del otro; en ese momento vuelven a adoptar la postura original (figs. 115 a 117).

GESTOS MASCULINOS DE COQUETERIA

Como los machos de todas las especies, el hombre se comporta con coquetería cuando se acerca una mujer. Aparte de las reacciones fisiológicas ya mencionadas, se llevará una mano a la garganta para arreglarse la corbata. Si no usa corbata, puede que alise el cuello de la camisa, se quite alguna mota de polvo imaginaria del hombro, o se arregle los gemelos, la camisa, la chaqueta o cualquier otra prenda. También es posible que se pase una mano por el cabello.

Fig. 118. *Gesto masculino de coquetería.*

Fig. 119. *Grupo de gestos de coquetería usado para vender cigarrillos.*

El despliegue sexual más agresivo es adoptar la postura con los pulgares en el cinturón, que destaca la zona genital (véase fig. 103). También puede girar el cuerpo hacia la mujer y desplazar un pie hacia ella, emplear la mirada íntima (fig. 111) y sostener la mirada durante una fracción de segundo más de lo normal. Si realmente está interesado, se le dilatarán las pupilas. Con frecuencia adoptará la postura de las manos en las caderas (fig. 98) para destacar su dimensión física y demostrar que está listo para entrar en acción. Si está sentado o apoyado contra una pared, puede ocurrir que abra las piernas o las estire para destacar la región genital.

Por lo que se refiere a los rituales del cortejo, en la mayoría de los hombres son tan efectivos como alguien que está mirando el río y tratando de pescar golpeando al pez en la cabeza con un palo. Las mujeres, como ya veremos, tienen más recursos y habilidades para la pesca que los que cualquier hombre pueda llegar a adquirir.

SEÑALES Y GESTOS FEMENINOS DE COQUETERIA

Las mujeres usan algunos de los gestos de coquetería de los hombres, como tocarse el cabello, alisar la ropa, colocar una mano, o ambas, en las caderas, dirigir el cuerpo y un pie hacia el hombre, las largas miradas íntimas y un intenso contacto visual. También pueden adoptar la postura con los pulgares en el cinturón que, aunque es un gesto agresivo masculino, es empleado también por las mujeres con su típica gracia femenina: la posición de un solo pulgar en el cinturón, o saliendo de un bolso o de un bolsillo.

La excitación les dilata las pupilas y les enciende las mejillas. Veamos, a continuación, otros signos femeninos de coquetería.

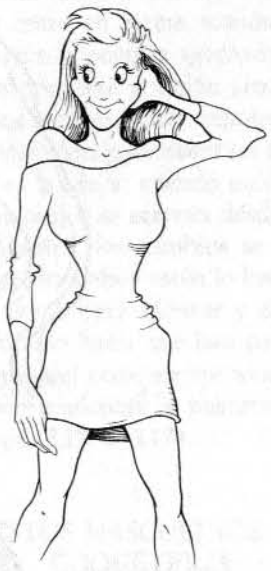


Fig. 120. *Gestos femeninos de coquetería.*

Sacudir la cabeza

Se sacude la cabeza para echar el pelo hacia atrás o apartarlo de la cara. Hasta las mujeres con el pelo corto usan este gesto.

Exhibir las muñecas

La mujer interesada en un hombre exhibirá, poco a poco, la piel suave y lisa de las muñecas al compañero en potencia. Hace muchísimo tiempo que se considera la zona de la muñeca como una de las más eróticas del cuerpo. Las palmas también se exhiben al hombre mientras se habla. Para las mujeres que fuman, resulta muy fácil hacer el gesto seductor de exhibir la muñeca y la palma. Con frecuencia los homosexuales imitan el gesto de sacudir la cabeza y exhibir la muñeca cuando quieren parecer muy femeninos.

Las piernas abiertas

Cuando aparece un hombre, las piernas femeninas se abren más que cuando él no está presente. Esto ocurre tanto si la mujer está sentada como de pie, y contrasta con la actitud femenina de defenderse del ataque sexual mediante el cruce de piernas.

La ondulación de las caderas

Al caminar, la mujer acentúa la ondulación de las caderas para destacar la zona pelviana.

Algunos de los gestos femeninos más sutiles, como los que siguen, se han usado siempre para hacer propaganda y vender productos y servicios.

Las miradas de reojo

Con los párpados un poco bajos, la mujer sostiene suficientemente la mirada del hombre como para que éste se dé cuenta de la situación; luego, ella desvía la mirada. Esta forma de mirar proporciona la sensación seductora de espiar y de ser espiado, y puede encender el fuego en la mayoría de los hombres normales.

La boca entreabierta y los labios húmedos

El doctor Desmond Morris describe este gesto como *automímica* porque, según él, simboliza la zona genital femenina. Los labios pueden humedecerse con saliva o cosméticos.

Fig. 122. *El zapato da la clave.*

Fig. 121. *Señalar con la rodilla.*

Fig. 123. *El cruce de piernas.*

Fig. 124. *¿Cuántas señales de cortejo advierte usted?*

La mujer adquiere así un aspecto que invita a la sexualidad.

El pintalabios

Cuando una mujer se excita sexualmente, sus labios, pechos y genitales aumentan de tamaño y enrojecen al llenarse de sangre. Utilizar pintalabios es una técnica que tiene miles de años de antigüedad y que imita los labios genitales enrojecidos de la mujer excitada.

Acariciar un objeto cilíndrico

Acariciar cigarrillos, el pie de una copa, un dedo o cualquier objeto largo y fino indica lo que inconscientemente se desea.

La mirada de reojo por encima del hombro levantado

Es ésta una automímica de los pechos redondeados de la mujer. Se ve el gesto en la figura 119, en la que la mujer tiene también las pupilas dilatadas, está en actitud de sacudir la cabeza, exhibe la muñeca, mira de reojo, tiene los labios húmedos, la cabeza hacia arriba y acaricia un objeto cilíndrico. Todo el conjunto intenta generar el deseo por una marca de cigarrillos.

Los gestos del cruce de piernas femenino

A menudo, los hombres se sientan con las piernas separadas para exhibir en forma agresiva la zona genital. Las mujeres, en cambio, cruzan las piernas para defender la delicada región genital. Las mujeres usan tres posiciones básicas del cruce de piernas para comunicar la atracción sexual:

Señalar con la rodilla (fig. 121). En esta posición, una pierna se dobla debajo de la otra y con la rodilla de la pierna cruzada se señala a la persona que ha despertado el interés. Es una postura muy relajada que quita formalidad a la conversación y en la que se exponen un poco los muslos.

Acariciar el zapato (fig. 122). Esta postura también es relajada y tiene un efecto fálico al meterse y sacarse el pie del zapato. Algunos hombres se excitan con ello.

Casi todos los hombres coinciden en que las piernas cruzadas (fig. 123) hacen más atractiva a una mujer sentada. Es una posición que las mujeres usan conscientemente para llamar la atención. El doctor Scheflen dice que una pierna apretada con firmeza sobre la otra da la impresión de tono muscular fuerte. Como se ha dicho antes, esto es algo que ocurre en el cuerpo cuando una persona está preparada para el acto sexual.

Otras señales que usan las mujeres son: cruzar y descruzar las piernas con lentitud frente al hombre, acariciándose suavemente los muslos: indican así el deseo de ser tocadas. A menudo se acompaña este gesto hablando en voz baja o grave.

XI
Cigarros, cigarrillos, pipas y gafas

LOS GESTOS AL FUMAR

El fumar es la manifestación de un torbellino o conflicto interno y poco tiene que ver con la adicción a la nicotina. Es una de las actividades que la gente hace para descargar las tensiones que produce la vida cotidiana. Por ejemplo, casi todos experimentamos una cierta tensión cuando esperamos a que el dentista nos extraiga una muela. El fumador alivia su tensión fumando, y el no fumador recurre a otros rituales como mesarse el cabello, comerse las uñas, golpear con los dedos o con el pie, arreglarse los gemelos, rascarse la cabeza, quitarse y ponerse un anillo, jugar con la corbata o hacer muchos otros gestos que nos indican que necesita seguridad.

Los gestos que se hacen al fumar pueden tener mucha importancia cuando se juzga la actitud de una persona: se efectúan por lo general en forma predecible y ritualista y nos dan las claves de la actitud personal.

Los fumadores de pipa

Los que fuman en pipa cumplen un ritual al limpiarla, golpearla, llenarla, apretar el tabaco, encenderla y aspirar: todo esto configura una buena manera de aliviar la tensión cuando se sienten presionados. La investigación en ventas ha demostrado que el fumador de pipa tarda más tiempo en llegar a una decisión que los que fuman cigarrillos o los que no fuman, y que el ritual de la pipa suele realizarse en los momentos más tensos de la entrevista con el vendedor. Parece ser que los fumadores de pipa son personas a las que les gusta postergar sus decisiones: lo hacen de una manera que no molesta, es decir, socialmente aceptable. Si usted espera una decisión rápida de un fumador de pipa, escóndale la pipa antes de la entrevista.

Los fumadores de cigarrillos

Fumar cigarrillos, como fumar en pipa, es un desplazamiento de la tensión interna que permite demorar las cosas. No obstante, el fumador de cigarrillos toma sus decisiones más rápidamente que el fumador de pipa. En realidad, el que fuma en pipa es un fumador que necesita más tiempo que el que proporciona un cigarrillo. El ritual del cigarrillo comprende

Fig. 125. *El humo hacia arriba: seguridad, superioridad, actitud positiva.*

Fig. 126. *El humo hacia abajo: actitud negativa, de sospecha o de reserva.*

una serie de minigestos, como golpear el cigarrillo, hacer caer la ceniza o moverlo, y que indican que la persona está experimentando más tensión de la normal.

Una señal concreta indica si la persona tiene una actitud positiva o negativa en cada momento: la dirección en que exhala el humo. La persona que tiene una actitud positiva, que se siente superior o que confía en sí misma, exhala hacia arriba la mayor parte del tiempo. A la inversa, quien está en actitud negativa, de sospecha, exhala hacia abajo casi todo el tiempo. Soplar hacia abajo por un lado de la boca indica una actitud de reserva o más negativa. Todo esto es válido en los casos en que el fumador no exhala hacia arriba con el fin de no molestar a los demás; en estos casos, exhalará hacia cualquier lado.

En las películas, al jefe de una pandilla de motociclistas o de un grupo de delincuentes se lo representa como un individuo agresivo y recio: cuando fuma, echa la cabeza hacia atrás bruscamente y arroja el humo hacia el techo con gran precisión, para demostrar su superioridad sobre el resto del grupo. En cambio, Humphrey Bogart, que representó a menudo papeles de delincuente, siempre sostenía el cigarrillo invertido y soplaba el humo hacia abajo por la comisura de la boca mientras planificaba la huida de la cárcel o alguna actividad delictiva. Parece haber una relación entre lo que la persona siente y la velocidad con la que exhala el humo. Cuanto más rápido se exhala hacia arriba, más superior y seguro se siente el individuo; cuanto más rápido se sopla hacia abajo, más negativo se siente.

Si, en una partida de cartas, el jugador que recibe una buena mano está fumando, lo más probable es que sople hacia arriba, pero si recibe malas cartas exhalará hacia abajo. Algunos jugadores emplean como método la «cara de póquer», para no emitir señales que puedan delatar su juego, en tanto que a otros les gusta actuar y emiten señales para que los otros adquieran una falsa sensación de seguridad. Si, por ejemplo, a un jugador de póquer le dan cuatro ases y desea engañar a sus compañeros, tirará las cartas sobre la mesa con disgusto, maldecirá y cruzará los brazos, y hará un despliegue no verbal para indicar que tiene malas cartas. Pero si entonces saca un cigarrillo, se echa hacia atrás para fumar y lanza el humo hacia arriba, usted sabrá que ese individuo está actuando y, por tanto, no apostará. Cuando, en los negocios, un fumador ha llegado a la conclusión de que va a comprar, echa el humo hacia arriba, mientras que el que ha decidido no comprar soplará el humo hacia abajo. El vendedor que esté alerta, cuando vea el humo hacia abajo, volverá a vender su producto sobre la base de los beneficios que le proporcionará al cliente comprarlo, con el propósito de darle más tiempo para que éste reconsidere la decisión.

Exhalar el humo por la nariz indica que la persona se siente segura y superior. El humo va hacia abajo solamente por la posición de las fosas

nasales y la persona a menudo se echa hacia atrás para exhalar. Si la cabeza del individuo está inclinada hacia abajo cuando exhala por la nariz, está enfadado y trata de parecer feroz como un toro embravecido.

Los fumadores de cigarros

Siempre se han usado los cigarros para expresar superioridad debido a su costo y su tamaño. El gran ejecutivo, el jefe de la pandilla y la gente de alto *status* suelen fumar cigarros. Los cigarros se usan para festejar un triunfo, un acontecimiento, el nacimiento de un bebé, una boda, el cierre de un trato comercial importante o haber ganado en la lotería. Por eso no nos sorprende que el humo vaya hacia arriba, por lo general. Hace poco asistí a una cena para celebrar un acontecimiento: se repartieron cigarros, y de 400 fumadores 320 exhalaban hacia arriba.

Señales de humo generales

El golpeteo continuo del cigarro o del cigarrillo en el cenicero indica un conflicto interno, y usted deberá dar seguridades al fumador. Aquí se presenta un fenómeno interesante. Casi todos los fumadores fuman el cigarrillo o el cigarro hasta una cierta longitud antes de apagarlo en el cenicero. Si un fumador enciende un cigarrillo y lo apaga antes de lo normal está indicando su deseo de terminar la conversación. Si usted advierte esta señal, puede aprovecharla en su favor terminando la entre-

Fig. 127. *Ganando tiempo.*

vista y dando la impresión de que ha sido idea suya.

LOS GESTOS CON GAFAS

Todos los objetos auxiliares que el hombre utiliza proporcionan oportunidades para hacer muchos gestos reveladores, y éste es el caso de los que usan gafas. Uno de los gestos más comunes es ponerse en la boca la punta de una patilla (fig. 127).

Desmond Morris dice que el acto de poner objetos contra los labios o en la boca representa un intento de revivir la sensación de seguridad del bebé que succiona el pecho de la madre, lo que significa que el gesto de llevarse las gafas a la boca es un gesto de afirmación de la propia seguridad. Los fumadores usan los cigarrillos para lo mismo y los niños se chupan el pulgar.

Ganando tiempo

Como fumar en pipa, llevarse las gafas a la boca puede usarse para ganar tiempo o retrasar una decisión. Se ha descubierto que, en los tratos comerciales, este gesto aparece, con frecuencia, poco antes del cierre de la discusión, es decir, cuando la persona que lo hace debe decidirse. El acto de quitarse las gafas continuamente para limpiarlas es otro método que se usa para ganar tiempo. Cuando se ve el gesto inmediatamente después de que se ha pedido una decisión, lo mejor es quedarse en silencio.

Los gestos que siguen a esta señal para ganar tiempo indican la intención de la persona y permiten a un negociador astuto responder en la forma adecuada. Por ejemplo, si la persona vuelve a colocarse las gafas, significa que quiere «ver» de nuevo las cosas. Si guarda sus gafas, indica que la conversación ha terminado.

Fig. 128. *El agresor.*

Mirando por encima de las gafas

Los actores de cine de los años 20 y 30 usaban el gesto de mirar por encima de las gafas para representar una personalidad que juzga y critica; por ejemplo, el director de una escuela pública inglesa. Pero puede ser que la persona esté usando gafas para ver de cerca y encuentre más cómodo mirar por encima de ellas que quitárselas. El que recibe esta mirada puede sentir que están investigando y juzgándolo. Mirar por encima de las gafas puede ser un grave error, porque la persona mirada se defenderá cruzando los brazos, las piernas y adoptando una actitud negativa. Los que usan gafas deben quitárselas cuando hablan y ponérselas cuando escuchan. Esto no sólo relaja a la otra persona, sino que permite al que usa gafas el control de la situación. El otro aprende en seguida que cuando aquel con quien está dialogando se quita las gafas, él no debe interrumpirlo, y sólo puede hablar cuando la otra persona se las pone.

XII
Los gestos de posesión

Fig. 129. *Exponiendo una pertenencia.*

GESTOS TERRITORIALES

La gente se apoya en otras personas u objetos para destacar su derecho territorial sobre el objeto o la persona. Apoyarse puede ser también una manera de dominar o de intimidar cuando el objeto sobre el que una persona se apoya pertenece a otra. Por ejemplo, si usted va tomar una fotografía de un amigo y su nuevo automóvil, lancha, casa o cualquier otro objeto personal, observará que el sujeto siempre se apoya en la propiedad recién adquirida, apoya su pie o lo rodea con el brazo (fig. 130). Cuando el individuo toca la propiedad, ésta se convierte en una extensión de su cuerpo y así es cómo él demuestra que eso le pertenece. Los jóvenes enamorados están siempre cogidos de la mano, o uno rodea al otro con el brazo reclamando el derecho de propiedad cuando estos gestos se hacen en público. El ejecutivo apoya los pies sobre el escritorio o

en algún cajón del mismo, o se apoya en el marco de la puerta de su despacho para demostrar que esa oficina y sus muebles le pertenecen.

Sin embargo, una manera fácil de intimidar a alguien consiste en apoyarse, sentarse o usar alguna de sus pertenencias sin autorización. Además del abuso del territorio o de las posesiones ajenas, como sentarse en el escritorio o usar el automóvil sin haber pedido permiso, hay otras formas de intimidación muy sutiles. Una es apoyarse en el marco de la puerta de la oficina de otra persona o usar su asiento.

Fig. 130. *Gesto de propietario orgulloso.*

Como ya he dicho, una buena precaución cuando un vendedor visita a un cliente en su casa es preguntarle: ¿cuál es su sillón?, antes de sentarse, pues el uso del asiento que no le corresponde intimida al cliente y lo predispone contra lo que el vendedor va a ofrecerle.

Algunas personas, como el hombre de la figura 131, tienen la costumbre de apoyarse en los marcos de las puertas y se pasan la vida intimidando a la gente. A estas personas les conviene practicar la postura erecta, con las palmas a la vista, para dar una impresión favorable a los demás. La gente forma el noventa por ciento de su opinión sobre usted en los primeros noventa segundos en que lo ve. ¡Y no existe la oportunidad de una segunda primera impresión!

LOS GESTOS DE POSESION

El personal de jerarquía gerencial es culpable de hacer los gestos siguientes en forma continua. Se ha observado que los empleados que ascienden a esas posiciones comienzan a usar ciertos gestos que antes no hacían nunca.

Sería normal suponer que la posición del hombre de la figura 132 refleja una actitud satisfecha, relajada y sin problemas. En realidad, así es. La pierna sobre el brazo del sillón no sólo indica la posesión de ese objecto o espacio, sino también que las normas rígidas de comportamiento han quedado atrás para él.

Fig. 131. *El intimidador.*

Es común ver a dos amigos sentados de esa manera, riendo y bromeando; pero consideremos el impacto de esa posición en circunstancias diferentes. Pensemos en una situación típica: un empleado tiene un problema personal y va a pedir a su jefe un consejo para solucionarlo. Mientras explica el caso, el empleado se inclina hacia adelante en la silla, tiene las manos sobre las rodillas, la cabeza gacha, todo su aspecto es de preocupación y el tono de su voz ha bajado. El jefe lo escucha atentamente, sentado, sin moverse. De repente se echa hacia atrás en el sillón y pone una pierna sobre el brazo. En estas circunstancias, el gesto indica que la actitud del jefe ha cambiado: ahora muestra indiferencia. Le importa poco el empleado o su problema y hasta puede estar sintiendo que pierde el tiempo: «Siempre con la misma historia.»

Una pregunta debe tener respuesta: ¿hacia qué muestra indiferencia? Puede haber pensado en el problema del empleado y llegado a la conclusión de que no es importante, o puede sentir indiferencia hacia él. Mientras continúe con la pierna en el brazo del sillón puede que tenga

una expresión de preocupación que sólo disimula su falta de interés. Puede que dé por terminada la conversación diciéndole al empleado que no se preocupe y que el problema desaparecerá solo. Cuando el empleado se vaya, el jefe exhalará un suspiro de alivio y se dirá: «¡Por fin se fue!», y quitará la pierna del brazo del sillón.

Si el asiento del jefe no tiene brazos (lo que sería raro porque la silla es para los visitantes), lo veríamos con los pies sobre el escritorio (fig. 133). Si un superior jerárquico entrara en la oficina, el jefe no usaría ese gesto tan obvio de propiedad y recurriría a otros más sutiles, como apoyar un pie en el cajón más bajo del escritorio, o si no hay cajones, apoyarlo con fuerza contra una pata del escritorio para afirmar su derecho a la posesión.

Estos gestos pueden producir incomodidad durante una conversación comercial, y es de suma importancia que esa persona cambie su posición, porque cuanto más tiempo esté con la pierna sobre el brazo del sillón o los pies sobre el escritorio, más durará la actitud de indiferencia o de hostilidad. Una manera fácil de hacer que cambie de posición es alcanzarle algo que no pueda leer en esa posición y pedirle que se incline hacia adelante para ver bien o, si usted y él tienen la misma clase de sentido del humor, decirle que tiene el pantalón descosido.

Fig. 132. *Sin preocupaciones.*

Fig. 133. *Proclamando la propiedad del escritorio.*

XIII
La imitación

La próxima vez que usted asista a una reunión social o vaya a algún lugar en el que hayan muchas personas que interactúan, observe la cantidad de ellas que adoptan los mismos gestos o la postura de la persona con que conversan. La imitación es el medio de transmitir que se está de acuerdo con las ideas y actitudes del otro. Uno está diciendo al otro en forma no verbal: «Como ves, pienso lo mismo que tú, pues copio tu postura y tus gestos.»

Esta mímica inconsciente resulta interesantísima. Pensemos, por ejemplo, en los dos hombres que se encuentran en el bar del hotel, en la figura 134; parecen un objeto y su imagen en el espejo, y entonces es razonable suponer que comparten los mismos pensamientos y sentimientos. Si uno de ellos se cruza de brazos o de piernas o apoya el peso de su cuerpo sobre el otro pie, el otro hará exactamente lo mismo. Si uno pone la mano en el bolsillo, el otro lo imitará, y esa mímica continuará mientras ambos hombres estén de acuerdo. La imitación se produce también entre buenos amigos o personas del mismo *status* y es normal ver que dos cónyuges caminen, se sienten, estén de pie y se muevan de la misma forma. Scheflen observó que las personas que no se conocen evitan cuidadosamente adoptar las mismas posiciones. La importancia de la imitación puede llegar a ser una de las lecciones no verbales más significativas que podemos aprender, pues es la forma en que los demás nos expresan que coinciden con nosotros o que les agradamos. También es la forma en que nosotros comunicamos a los demás que realmente nos agradan.

Si un jefe desea establecer rápidamente una buena relación y crear un ambiente tranquilo con un empleado, sólo debe copiar la postura de éste para lograr sus objetivos. De la misma forma, un empleado en ascenso copia los gestos del jefe para demostrar su acuerdo. Mediante este conocimiento es posible ejercer influencia en una entrevista por el mero hecho de imitar las posturas y gestos positivos de la otra persona. El efecto que se logra es poner al otro en una actitud tranquila y receptiva pues él puede ver que usted comprende su punto de vista (fig. 135).

Cuando yo vendía pólizas de seguros, descubrí que esa técnica resultaba muy efectiva con los clientes

Fig. 134. *Pensando lo mismo.*

que no demostraban ningún entusiasmo. Yo copiaba adrede cada movimiento del eventual comprador hasta que establecía una relación lo suficientemente buena como para presentarle el negocio. Ocurría siempre que si el cliente comenzaba a copiar mis gestos se producía la venta.

Pero es imprescindible, antes de copiar los gestos de otra persona, cuando se trata un tema, que se tenga en cuenta el tipo de relación que se tiene con ella. Digamos, por ejemplo, que el ayudante del contable de una gran empresa ha pedido un aumento de sueldo y el gerente lo cita en su oficina. Cuando entra el empleado, el gerente le dice que tome asiento y él asume la posición de superioridad (fig. 96) y cruza las piernas como en la figura 81 mientras se echa hacia atrás en el sillón para demostrarle al empleado su posición competitiva, dominante y superior. ¿Qué ocurriría si el empleado copiara la postura dominante del gerente mientras discuten un aumento de sueldo? (fig. 136).

Aunque en la comunicación oral el empleado se mantenga en su nivel subalterno, el gerente se sentiría molesto y hasta indignado por la con-

Fig. 135. *Copiando los gestos del otro para ganar su simpatía.*

Fig. 136. *El desafío no verbal.*

ducta no verbal del empleado y llegaría a pensar en despedirlo. Esta maniobra es muy efectiva cuando lo que se intenta es desarmar a los tipos «superiores» que tratan de controlar la situación. Los contables, abogados y gerentes suelen adoptar esas posturas en presencia de las personas que consideran inferiores. Al adoptar la misma postura que ellos, se los desconcierta, y se los obliga a cambiar de posición, lo que permite que usted asuma el control de la situación.

La investigación muestra que cuando el jefe de un grupo usa ciertos gestos y posiciones, los subordinados lo copian. Los jefes o dirigentes, por lo general, entran antes que los demás en un recinto y se sientan en el extremo de un sofá o de un banco y no en el centro. Cuando un grupo de ejecutivos entra en un salón, el jefe suele entrar primero. Cuando los ejecutivos toman asiento alrededor de la mesa, el jefe se sienta lejos de la puerta. Si el jefe se sienta y adopta la posición en T con la

mano detrás de la cabeza (fig. 96) los subalternos lo imitarán.

Los que venden en casas de parejas casadas deben observar los gestos de los cónyuges para ver quién los inicia y quién los copia.

Por ejemplo, si el marido es el que mantiene la conversación y la mujer no dice nada, pero usted observa que él copia los gestos de la mujer, descubrirá que es ella la que decide y firma los cheques, así que al vendedor le conviene dirigir su charla a la señora.

XIV
La inclinación y el status

Disminuir la altura de nuestro cuerpo frente a otra persona ha significado siempre el establecimiento de la relación superior-subordinado. Llamamos «Su Alteza» a los miembros de la realeza, mientras decimos que son «bajos» los individuos que cometen actos reprochables. El orador que protesta en una manifestación se coloca sobre un cajón para quedar a mayor altura que el resto. El juez se sienta en el estrado para estar por encima del resto de los miembros del tribunal. Los que viven en el piso más alto de un edificio tienen más autoridad que los que viven al nivel de la calle, y, en algunas civilizaciones, se clasifican las clases sociales en alta, media y baja.

Pese a lo que quisiera creer mucha gente, los altos exhiben más autoridad que los bajos, pero la estatura a veces puede perjudicar la comunicación cuando se quiere hablar «en el mismo nivel» o discutir algo «cara a cara».

La mayoría de las mujeres hace una reverencia cuando se encuentra con algún miembro de la nobleza y los hombres inclinan la cabeza y se quitan el sombrero, disminuyendo así la estatura frente al noble. El saludo moderno es un resabio de la acción de bajar el cuerpo. Cuanto más humilde o subordinado se siente un hombre frente a otro, más se inclinará. En los negocios, las personas que continuamente se inclinan para saludar reciben el calificativo peyorativo de «pelotas».

Por desgracia, poco es lo que se puede hacer para cambiar la estatura de las personas, así que investiguemos algunos usos útiles de la estatura.

Es posible evitar la impresión de superioridad si uno hace un esfuerzo consciente para parecer más bajo que los demás, así que intentaremos analizar los aspectos no verbales de la situación en que usted conducía su coche a demasiada velocidad y ha sido detenido por la policía. En esas circunstancias, el oficial puede considerarlo como un adversario mientras se acerca a su vehículo. La reacción usual del infractor es permanecer en el coche, bajar la ventanilla y disculparse por haber excedido los límites de la velocidad permitida. Las actitudes negativas no verbales de ese comportamiento son: 1) El oficial se ha visto obligado a abandonar su territorio (el coche-patrulla) y a acercarse al territorio de usted (su coche); 2) suponiendo que realmente

Fig. 137. *«Su Alteza».*

Fig. 138. *«¡Por favor, no me ponga la multa!»*

usted haya pasado la velocidad límite, sus excusas podrán parecer un ataque al oficial; 3) al permanecer en el coche, usted crea una barrera entre usted y el oficial.

Considerando que en estas circunstancias el oficial está en una posición superior a la suya, esta conducta sólo sirve para empeorar las cosas y aumentar la probabilidad de que se lo detenga. En lugar de este comportamiento use el siguiente si se encuentra en una situación de este tipo: 1) Salga del coche (su territorio) inmediatamente y acérquese al coche-patrulla (territorio del oficial); así el oficial no se sentirá incómodo por verse obligado a abandonar su territorio; 2) agache un poco el cuerpo para parecer más bajo que el oficial; 3) rebaje su *status* diciendo cuánto lamenta haberse comportado en forma irresponsable y aumente el del oficial agradeciéndole que le haya señalado el error, y dígale que usted comprende lo difícil que debe ser su tarea con tanto loco conduciendo por ahí; 4) mostrándole las palmas, y con voz temblorosa, pídale, por favor, que no le ponga la multa (fig. 138). Este tipo de conducta le muestra al oficial que usted no representa una amenaza y le sitúa en el papel de un padre enfadado que, en ese caso, lo reñirá y le dirá que siga su camino ¡sin ponerle la multa! Si usa esta técnica se salvará de la multa la mitad de las veces.

Lo mismo puede emplearse para calmar a un cliente enfadado que devuelve material defectuoso que ha comprado. En esta situación, el mostrador es una barrera entre el dueño del negocio y el cliente. Sería muy difícil controlar a este cliente si el que atiende la tienda permanece detrás del mostrador, en su propio territorio, lo que irritaría aún más al comprador. Lo mejor sería que el vendedor saliera de su territorio y se colocara al lado del cliente, con el cuerpo un poco agachado y mostrando las palmas, y usara la misma técnica que describimos con el oficial de policía.

Resulta interesante observar que a veces se presentan circunstancias en las que agacharse un poco puede ser un signo de dominio. Esto ocurre cuando usted se agacha para acomodarse en un sillón en la casa de otra persona mientras el dueño de casa está de pie. La actitud agresiva o dominante proviene de la informalidad de su conducta en territorio ajeno.

Una persona siempre se siente superior en su propio territorio, especialmente en su casa, y entonces, para tener a la persona a su favor, es oportuno hacer gestos de sumisión.

XV
Los indicadores

¿Alguna vez ha notado que alguien con quien usted está conversando preferiría estar en otra parte aunque parezca gozar de su compañía? Si se fotografiara una escena así, es probable que revelara lo siguiente: 1) La cabeza de la persona está girada hacia usted y son evidentes los signos faciales de la sonrisa y el asentimiento; 2) el cuerpo y los pies de la persona están «alejándose» de usted, apuntando hacia otra persona o hacia la salida. La dirección en la que una persona dirige el torso o los pies es la que quisiera tomar en lugar de seguir donde está.

La figura 139 muestra a dos hombres hablando en la puerta. El de la izquierda está tratando de interesar al otro, pero éste desea desplazarse en la dirección que indica su cuerpo, aunque la cabeza esté encarándose hacia la del hombre de la izquierda. Solamente si el hombre de la derecha dirigiera su cuerpo hacia el otro, podría tener lugar una conversación que interesara a ambos.

En los tratos comerciales, cuando una persona ha decidido terminar los tratos o desea irse, girará el cuerpo o los pies en dirección a la salida. Si advierte estas señales durante una cita de negocios debe hacer algo para interesar al otro, o terminar la conversación como si fuera usted quien desea hacerlo, lo que le permitirá mantener el control de la situación.

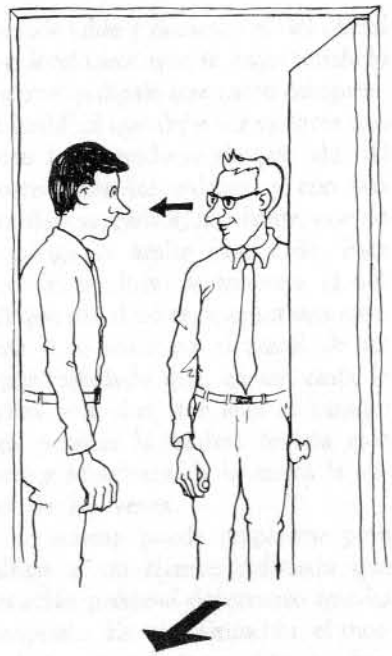


Fig. 139. *El cuerpo muestra adónde la mente quiere dirigirse.*

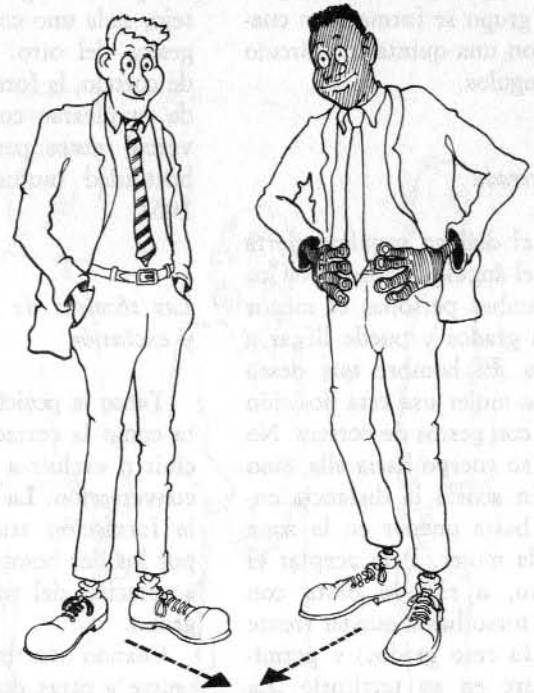


Fig. 140. *Posición triangular abierta.*

LOS ANGULOS Y LOS TRIANGULOS

Posición triangular abierta

En un capítulo anterior dijimos que la distancia física entre las personas está en relación directa con el grado de intimidad. El ángulo en el que la gente orienta su cuerpo también proporciona muchas claves no verbales de sus actitudes y tipos de relación. Por ejemplo, las personas de casi todos los países de habla inglesa orientan sus cuerpos formando un ángulo de noventa grados durante las conversaciones sociales. La figura 140 muestra a dos hombres con sus cuerpos en ángulo, dirigidos hacia un tercer punto imaginario para formar un triángulo. Esta posición es también una invitación a una tercera persona para que se una a ambas y participe de la conversación, situándose en el tercer punto. Los dos hombres de la figura 140, con sus gestos y posturas similares, indican que tienen el mismo *status*, y el ángulo que forman sus torsos expresa que la conversación es impersonal. La formación del triángulo invita a un tercero de posición social similar a participar en la charla.

Cuando se acepta a una cuarta persona en el grupo se formará un cuadrado; y con una quinta, un círculo o dos triángulos.

Posición cerrada

Cuando el diálogo requiere cierta intimidad, el ángulo formado por los torsos de ambas personas es menor de noventa grados y puede llegar a cero grados. El hombre que desea atraer a una mujer usa esta posición combinada con gestos de cortejo. No sólo dirige su cuerpo hacia ella, sino que también acorta la distancia entre ambos hasta quedar en la zona íntima de la mujer. Para aceptar el acercamiento, a ella le basta con orientar su torso hasta quedar frente al hombre (a cero grados) y permitir que entre en su territorio. La distancia entre dos personas en la posición cerrada es casi siempre menor que en la posición abierta.

Aparte los gestos usuales de cortejo, cada uno comienza a imitar los gestos del otro. Como otros gestos de cortejo, la formación cerrada puede emplearse como un desafío no verbal entre personas que sienten hostilidad mutua (véase la figura 106).

Las técnicas de inclusión y exclusión

Tanto la posición triangular abierta como la cerrada se usan para incluir o excluir a otra persona de la conversación. La figura 142 muestra la formación triangular establecida por los dos hombres para mostrar la aceptación del tercer integrante del grupo.

Cuando una tercera persona desea unirse a otras dos que están de pie en posición cerrada, puede ser que la inviten a formar parte del grupo solamente si los otros dos orientan

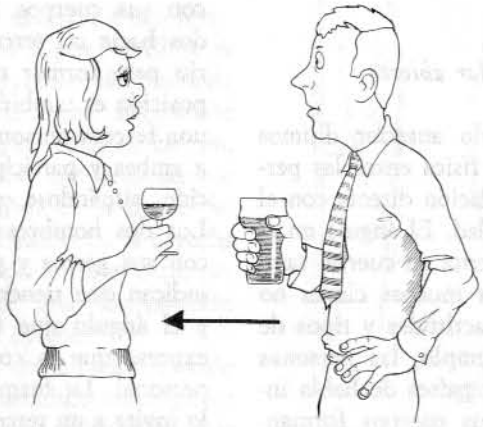


Fig. 141. *Frente a frente en posición cerrada.*

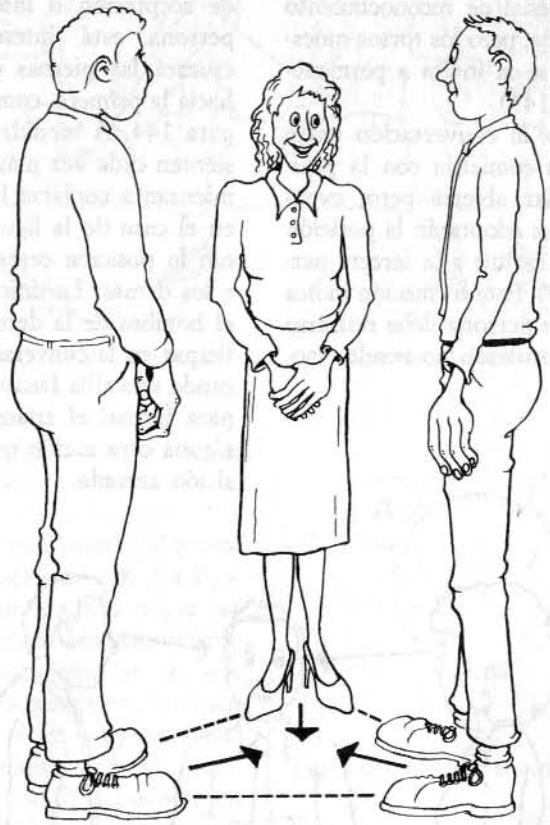


Fig. 142. *Posición triangular abierta que muestra aceptación.*

sus torsos hacia un tercer punto para formar el triángulo. Si la tercera persona no es aceptada, los otros dos mantendrán la posición cerrada y solamente volverán la cabeza hacia esa persona en señal de reconocimiento de su presencia, pero los torsos muestran que no se la invita a permanecer allí (fig. 143).

A menudo la conversación entre tres personas comienza con la posición triangular abierta pero, eventualmente, dos adoptarán la posición cerrada para excluir a la tercera persona (fig. 143). Esta formación indica que la tercera persona debe retirarse para que la situación no resulte molesta.

Los indicadores en las personas sentadas

Cruzar las piernas y dirigir las rodillas hacia otra persona es signo de aceptación o interés. Si la otra persona está interesada, también cruzará las piernas con las rodillas hacia la primera, como se ve en la figura 144. A medida que las dos se sienten cada vez más interesadas comienzan a copiarse los gestos, como en el caso de la figura 144, y adoptan la posición cerrada para excluir a los demás. La única forma en que el hombre de la derecha podría participar en la conversación sería acercando una silla frente a los otros dos para formar el triángulo, o ejecutar alguna otra acción que rompa la posición cerrada.

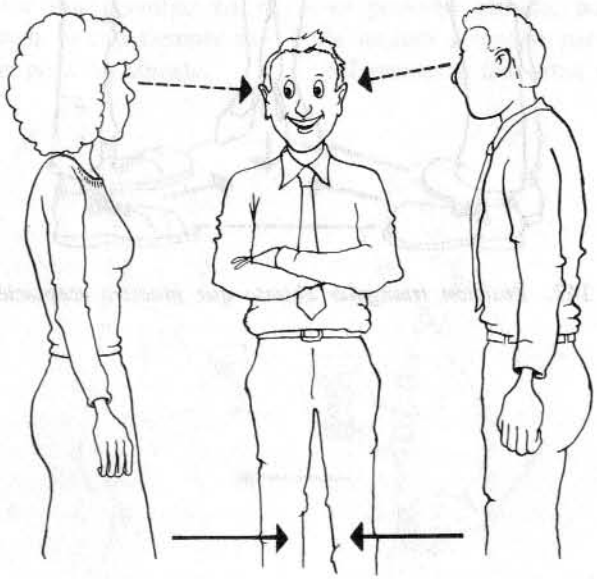


Fig. 143. *La tercera persona no es aceptada por las otras dos.*

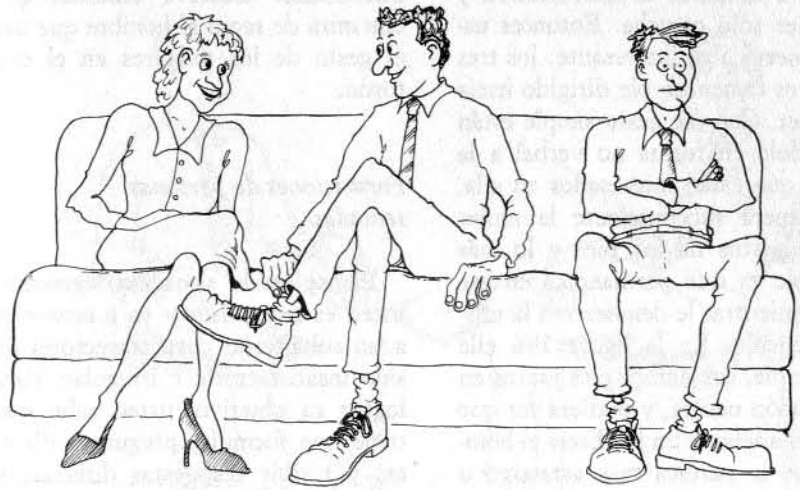


Fig. 144. *La dirección del cuerpo es usada para excluir al hombre de la derecha.*

La entrevista a dos personas (fig. 145)

Supongamos que usted (la persona C) va a entrevistar a A y a B, y digamos que por elección o por las circunstancias, están sentados en posición triangular alrededor de una mesa redonda. Supongamos también que la persona A es muy conversadora y hace muchas preguntas, mientras que la persona B permanece en silencio. Cuando A hace una pregunta ¿cómo puede usted contestarle sin que B se sienta excluido? Use la siguiente técnica de inclusión, simple y efectiva: cuando A formula la pregunta, mírelo al comenzar a responder y luego diríjase hacia B, vuelva a mirar a A, luego a B, hasta que termine la respuesta. Esta técnica hace que B se sienta partícipe de la conversación y resulta especialmente útil si usted necesita el apoyo de B.

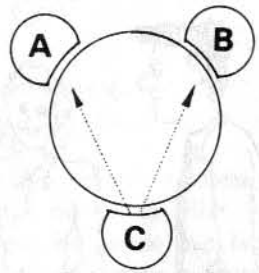


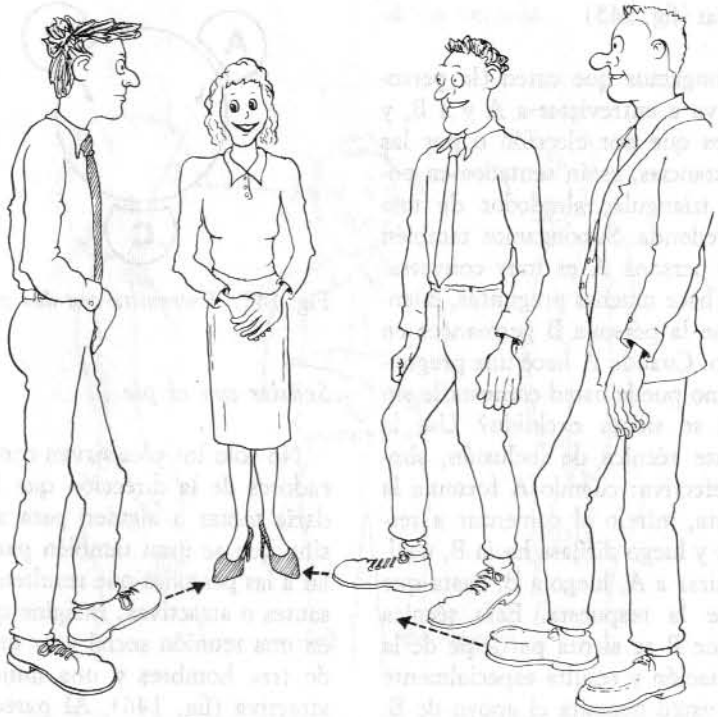
Fig. 145. *Entrevista con dos personas.*

Señalar con el pie

No sólo los pies sirven como indicadores de la dirección que le agradaría tomar a alguien para alejarse, sino que se usan también para señalar a las personas que resulten interesantes o atractivas. Imagine que está en una reunión social y ve un grupo de tres hombres y una mujer muy atractiva (fig. 146). Al parecer, los

hombres dominan la conversación y la mujer sólo escucha. Entonces usted observa algo interesante: los tres hombres tienen un pie dirigido hacia la mujer. Con ese gesto simple están diciéndole en forma no verbal a la mujer que están interesados en ella. De manera subconsciente la mujer ve los gestos de los pies y lo más probable es que permanezca en ese grupo mientras le demuestren la misma atención. En la figura 146 ella está de pie, con ambos pies juntos en la posición neutra, y pudiera ser que después adelante un pie hacia el hombre que le parezca más atractivo o interesante. Observe también que ella mira de reojo al hombre que usa el gesto de los pulgares en el cinturón.

Fig. 146. *Los pies indican lo que piensa cada uno.*



Formaciones de personas sentadas

Piense en la situación siguiente: usted es supervisor y va a aconsejar a un subalterno cuya trayectoria ha sido insatisfactoria e irregular. Para lograr su objetivo, usted sabe que tiene que formular preguntas directas y recibir respuestas directas, y

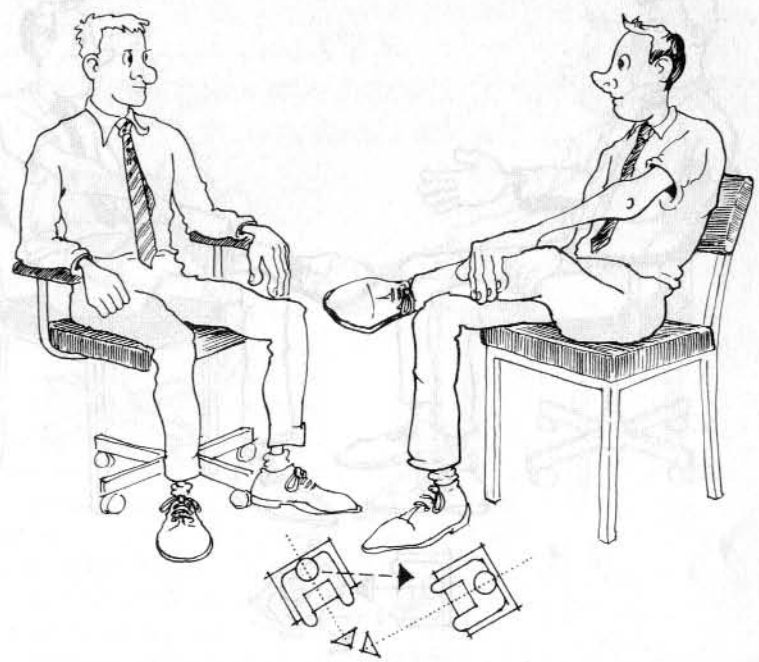


Fig. 147. *Formación triangular abierta.*

que eso puede producir tensión en el subordinado. De vez en cuando, deberá demostrar a esa persona que comprende sus sentimientos y que está de acuerdo con sus ideas y acciones. ¿Cómo puede transmitir todo esto en forma no verbal, usando las posiciones relativas de los cuerpos? Dejando de lado la entrevista y las técnicas de interrogatorio, considere los siguientes puntos en las ilustraciones 147 y 148: 1) Como la sesión tiene lugar en su oficina y usted es el superior jerárquico, puede salir de detrás del escritorio y conversar con el empleado del otro lado (posición de colaboración) y mantener igualmente el control no verbal. 2) El subalterno debería sentarse en una silla fija, no en un sillón giratorio, para que los gestos que haga y las posturas que adopte le proporcionen a usted una mejor comprensión de sus actitudes. 3) Usted deberá sentarse en un sillón giratorio porque así tendrá más control, hasta de sus propios gestos, que podrían delatar sus intenciones.

Podrían usarse tres formaciones principales.

La posición abierta triangular lleva a tener una actitud relajada e informal y es una buena postura para empezar a aconsejar (fig. 147). Usted puede demostrar no verbalmente que coincide con su subordinado si copia

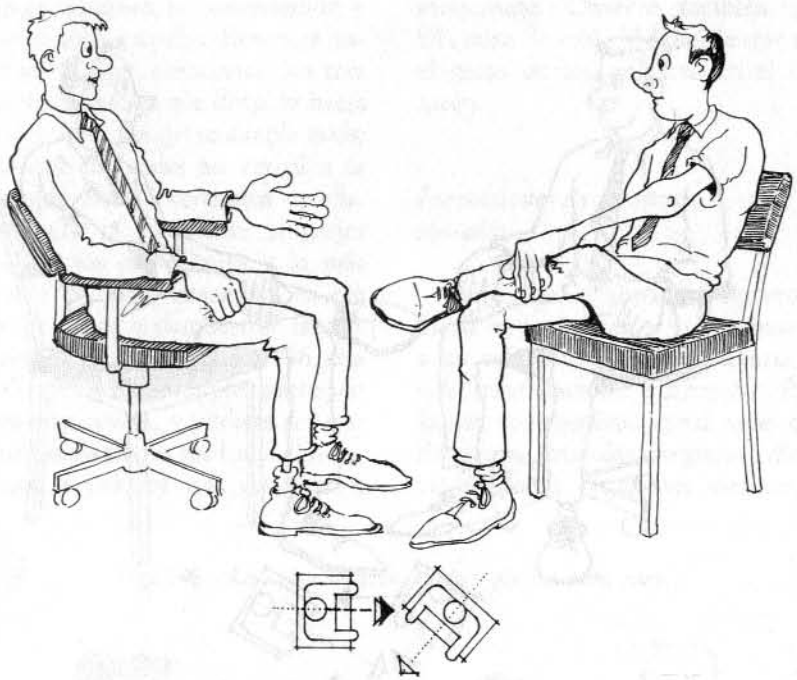


Fig. 148. *Frente a frente.*

sus gestos y sus movimientos. Como ocurre cuando se está de pie, los dos torsos deben apuntar hacia un tercer punto para formar un triángulo; esto demuestra acuerdo mutuo.

Haciendo girar el sillón para encarar directamente al empleado (fig. 148) está expresándole de manera no oral que quiere respuestas francas. Combine esa posición con la mirada comercial (fig. 109), reduzca los gestos faciales y corporales, y el subordinado sentirá una gran presión no verbal. Si, por ejemplo, después de haberle formulado una pregunta él se frota un ojo y la boca, y mira hacia otro lado cuando contesta, gire el sillón para quedar frente a él y diga: «¿Está seguro de eso?» Este movimiento simple ejerce presión no verbal y puede obligar al empleado a decir la verdad.

Cuando usted coloca su cuerpo en ángulo recto con el del sujeto quita toda la presión de la entrevista (fig. 149). Esta es la mejor posición para hacer preguntas delicadas o molestas, animando a que el empleado dé respuestas francas porque no siente ninguna presión de su parte. Si están tratando de algo realmente difícil, le convendrá volver a la posición de frente a frente para saber la verdad.

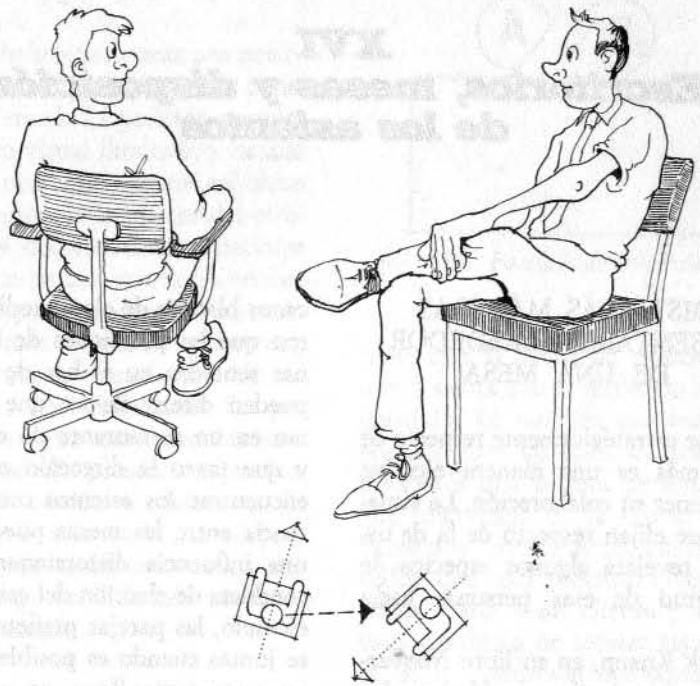


Fig. 149. *La posición en ángulo recto.*

Resumen

Si usted desea que una persona simpatice con usted, use la posición triangular, y cuando necesite ejercer presión no verbalmente, cambie a la posición cerrada. La formación en ángulo recto permite que la otra persona piense y actúe en forma independiente porque usted no ejerce presión sobre ella. Pocas personas han tenido en cuenta el efecto de la dirección del cuerpo en las actitudes y las respuestas de los demás.

Se requiere mucha práctica para dominar estas técnicas, pero llegan a convertirse en movimientos naturales en poco tiempo. Si usted tiene tratos comerciales con otros, el dominio de las técnicas del movimiento del cuerpo y del sillón giratorio resulta muy útil. En los encuentros diarios con otras personas, el uso de los pies y del cuerpo como indicadores y de los grupos de gestos positivos como los brazos abiertos, las palmas a la vista, inclinarse hacia adelante, sacudir la cabeza y sonreír, pueden facilitar a otros el goce de su compañía. Por otra parte, con estos gestos, la influencia de sus puntos de vista en los demás será mayor.

XVI
Escritorios, mesas y disposición de los asientos

DISTINTAS MANERAS DE SENTARSE ALREDEDOR DE UNA MESA

Situarse estratégicamente respecto de los demás es una manera efectiva de obtener su colaboración. La situación que elijan respecto de la de usted le revelará algunos aspectos de la actitud de esas personas hacia usted.

Mark Knapp, en su libro *Nonverbal Communication in Human Interaction* (La comunicación no verbal en la interrelación humana), observó que aunque existe una fórmula general para interpretar las posiciones de las personas sentadas, el ambiente puede incidir en la posición elegida. Estudios realizados con norteamericanos blancos de clase media mostraron que las posiciones de las personas sentadas en el bar de un hotel pueden diferir de las que se adoptan en un restaurante de clase alta, y que tanto la dirección en que se encuentran los asientos como la distancia entre las mesas pueden tener una influencia distorsionante en la conducta de elección del asiento. Por ejemplo, las parejas prefieren sentarse juntas cuando es posible, pero en un restaurante lleno, en el que las mesas están muy juntas, eso no es posible y los miembros de la pareja se ven obligados a sentarse uno frente al otro, en la que normalmente es una posición de defensa.

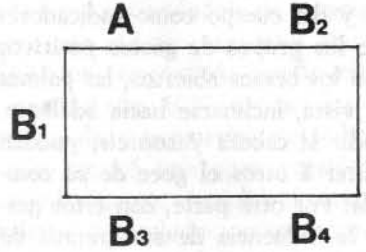


Fig. 150. *Posiciones básicas alrededor de la mesa.*

Como existe una gran variedad de circunstancias restrictivas, los ejemplos siguientes se refieren de modo principal a la disposición de los asientos en una oficina en la que hay un clásico escritorio rectangular.

La persona B puede adoptar cuatro posiciones relativas básicas respecto de la persona A (fig. 150).

B1: Posición en ángulo.
B2: Posición de colaboración.
B3: Posición competitivo-defensiva.
B4: Posición independiente.

Posición en ángulo (B1)

Es usada habitualmente por personas que conversan de manera amistosa e informal. La posición permite el contacto visual ilimitado y facilita el uso de numerosos gestos así como la observación de los gestos del otro. El ángulo del escritorio constituye una barrera parcial en el caso en que una de las personas empiece a sentirse amenazada. Por otra parte, con esta posición se evita la división territorial encima de la mesa. La posición estratégica más favorable para que un vendedor presente su producto es B1 cuando el cliente es A. Colocando la silla en B1, usted puede aliviar un ambiente tenso y aumentar la probabilidad de cerrar el trato comercial.

Posición de colaboración (B2)

Cuando dos personas se llevan bien, piensan de igual manera, o realizan juntas algún trabajo, ésta es la posición en que suelen situarse. Es una de las posiciones más estratégicas para que se tenga en cuenta lo que uno dice. Pero es muy importante que B ocupe su posición sin que A sienta que su territorio ha sido invadido. Es también una excelente posición para los casos en que B introduce a una tercera persona para que intervenga en la conversación. Pensemos, por ejemplo, en un vendedor que está efectuando una segunda visita a un cliente y ha llevado consigo a un técnico especialista en la instalación del equipo. La estrategia siguiente sería la más apropiada:

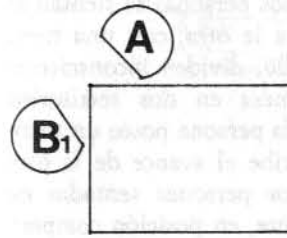


Fig. 151. *Posición en ángulo.*

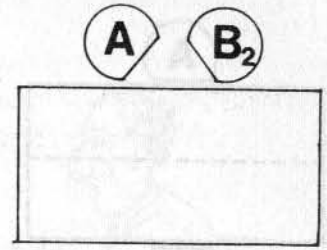


Fig. 152. *Posición de colaboración.*

El técnico se sienta en la posición C, frente al cliente A (fig. 153). El vendedor puede situarse en la posición B2 (de colaboración), o bien en la posición B1 (en ángulo). Esto per-

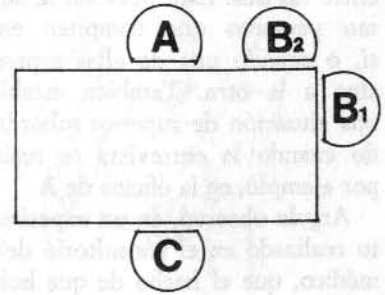


Fig. 153. *Introducción de una tercera persona.*

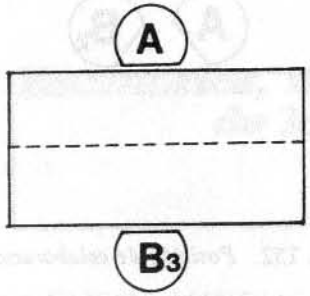


Fig. 154. *Posición competitivo-defensiva.*

mite al vendedor «estar del lado del cliente» y formular preguntas al técnico «en favor del cliente». Esta posición se conoce también como la de «trabajar con el rival».

Posición competitivo-defensiva (B3)

Sentarse frente a una persona con la mesa de por medio crea un ambiente competitivo y da a entender que se está a la defensiva. Esto puede llevar a cada participante a reafirmarse en su punto de vista, dado que la mesa es una barrera sólida entre los dos. Esta posición la adoptan personas que compiten entre sí, o cuando una de ellas reprocha algo a la otra. También establece una situación de superior-subordinado cuando la entrevista se realiza, por ejemplo, en la oficina de A.

Argyle observó, en un experimento realizado en el consultorio de un médico, que el hecho de que hubiera, o no, un escritorio incidía significativamente en la tranquilidad del paciente. Sólo el diez por ciento de los pacientes se sentía cómodo cuando el médico estaba situado del otro lado del escritorio. Sin escritorio, el porcentaje llegaba a cincuenta y cinco.

Si lo que B desea es persuadir a A, la posición competitivo-defensiva disminuye la probabilidad de éxito, a menos que B se siente frente a A como parte de una estrategia planificada previamente. Por ejemplo, puede darse el caso de que A sea un gerente que debe reprender severamente al empleado B. La posición competitiva reforzaría su actitud. También puede suceder que B necesite hacer sentir a A que es superior; entonces, B se sentará ex profeso frente a A.

Cualquiera que sea su línea de trabajo, si debe tratar con otras personas, tiene que desarrollar su influencia. Su objetivo permanente debe ser entender el punto de vista del otro para hacer que se sienta tranquilo y cómodo en el trato con usted; la posición competitiva no cumple esa finalidad. Ganará mayor colaboración con la posición en ángulo y con la posición de colaboración que con la competitiva. Las conversaciones son más cortas y más específicas en esta última posición que en las demás.

Cuando dos personas se sientan la una frente a la otra, con una mesa de por medio, dividen inconscientemente la mesa en dos territorios iguales. Cada persona posee un territorio y percibe el avance de la otra en éste. Dos personas sentadas en un restaurante, en posición competitiva, marcan la división del territorio

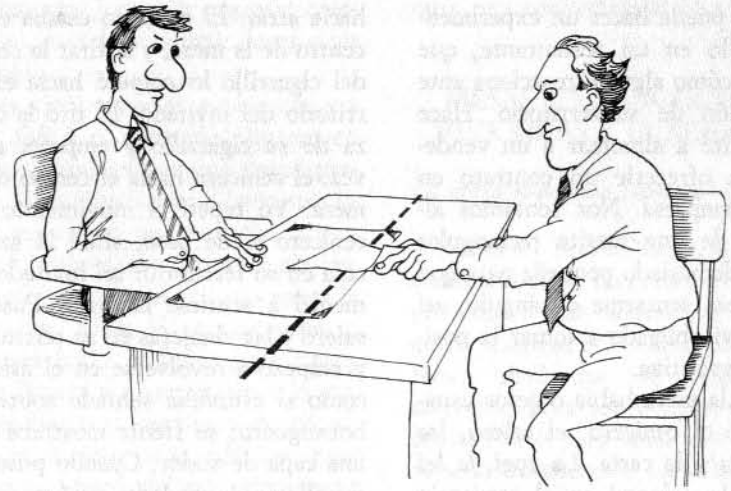


Fig. 155. *Hoja colocada en la línea divisoria de los territorios.*

Fig. 156. *Atraer el papel al territorio propio indica aceptación no verbal.*

con el salero, las vinajeras, la azucarera o las servilletas.

Usted puede hacer un experimento sencillo en un restaurante, que muestra cómo alguien reacciona ante la invasión de su territorio. Hace poco invité a almorzar a un vendedor para ofrecerle un contrato en nuestra empresa. Nos sentamos alrededor de una mesita rectangular que era demasiado pequeña para que yo pudiera sentarme en ángulo, así que me vi obligado a tomar la posición competitiva.

Sobre la mesa había objetos usuales como el cenicero, el salero, las servilletas y la carta. La cogí, la leí y luego la coloqué en el territorio de mi invitado. El la cogió, la leyó y luego la puso en el centro de la mesa, a su derecha. Yo la cogí de nuevo, me fijé en algo y volví a colocarla en su territorio. Hasta ese momento mi invitado había estado inclinado hacia adelante, pero aquella invasión sutil hizo que se echara hacia atrás. El cenicero estaba en el centro de la mesa, y al tirar la ceniza del cigarrillo lo empujé hacia el territorio del invitado. El tiró la ceniza de su cigarrillo y empujó, a su vez, el cenicero hacia el centro de la mesa. Yo repetí el movimiento del cenicero y, de paso, situé la azucarera en su territorio: mi invitado comenzó a sentirse molesto. Puse el salero y las vinajeras en su territorio, y empezó a revolverse en el asiento como si estuviese sentado sobre un hormiguero: su frente mostraba una fina capa de sudor. Cuando puse las servilletas de su lado, ya fue demasiado: se levantó y fue al lavabo. Cuando volvió fui yo, y cuando volví... ¡todo estaba otra vez situado sobre la línea central!

Este juego simple y efectivo muestra la resistencia tremenda que opone una persona cuando se invade su territorio. Ya debería ser obvio por qué hay que evitar la posición competitiva cuando se quiere llegar a un acuerdo.

Fig. 157. *Acuerdo no verbal para entrar en el territorio del cliente.*

Hay circunstancias en las que resulta difícil o impropio situarse en ángulo. Supongamos que usted presenta algo visual a un cliente: un libro, una cita o una muestra, y ambos están sentados uno frente al otro. Primero, coloque el artículo sobre la mesa (fig. 155); la otra persona se inclinará hacia adelante para mirarlo, lo llevará a su territorio o lo empujará hacia el territorio de usted.

Si se inclina hacia adelante para observar, usted deberá permanecer en la posición en que está, pues la otra persona, en forma no verbal, le ha indicado que no quiere que usted se coloque a su lado. Si, en cambio, lleva el artículo a su propio territorio le da la oportunidad de pedir permiso para entrar en su territorio y adoptar la posición en ángulo o la de colaboración (fig. 157). Pero si vuelve a poner el objeto sobre el territorio de usted ¡tendrá problemas! La regla de oro es no penetrar en territorio ajeno a menos que se haya dado permiso, verbal o gestualmente, para hacerlo.

Posición independiente (B4)

Es la que adoptan las personas que no quieren interactuar con otras. Se produce en lugares como bibliotecas, bancos de plaza y restaurantes. Indica falta de interés, y si alguien traspasa la barrera territorial, la misma posición manifiesta hostilidad. Debe evitarse esta posición cuando es necesaria una conversación franca.

MESAS RECTANGULARES, REDONDAS Y CUADRADAS

La mesa cuadrada (formal)

Como ya hemos dicho, las mesas cuadradas crean una relación de competencia o una actitud de defensa entre personas del mismo *status*. Las mesas cuadradas son ideales para conversar poco sobre algún tema determinado o para crear una relación superior-subalterno. La colaboración suele provenir de la persona que está sentada a su lado. De dos personas, la que esté a la derecha prestará más cooperación que la situada a la izquierda. La persona sentada enfrente es la que opondrá mayor resistencia.

La mesa redonda (informal)

El rey Arturo usaba la mesa redonda con el fin de otorgar a cada

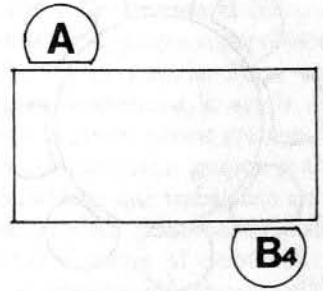


Fig. 158. *Posición independiente.*

DIPUTACIÓN FORAL DE ÁLAVA BIBLIOTECA PÚBLICA TERRITORIAL

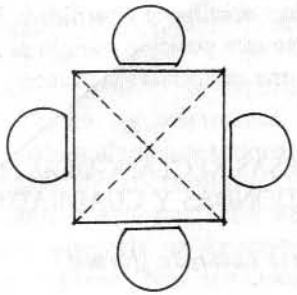


Fig. 159. *Mesa cuadrada (formal).*

uno de sus caballeros la misma autoridad y posición social. Una mesa redonda crea una atmósfera de informalidad y de tranquilidad que es ideal para las conversaciones entre personas del mismo *status*; cada persona tiene derecho a la misma cantidad de territorio (fig. 160). Sentarse en círculo, sin la mesa, conduce a los mismos resultados. Por desgracia, el rey Arturo ignoraba que si el *status* de una persona es más alto que el de las demás, se altera el poder y la autoridad de cada una de ellas. El rey detentaba el máximo poder en la

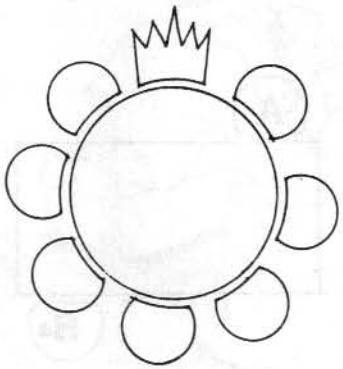


Fig. 160. *Mesa redonda (informal).*

mesa redonda, y eso significaba que a los caballeros sentados a su lado se les confería, en forma no verbal, más poder que a los demás, y que el que se sentara a su derecha tendría, tácitamente, un poco más de autoridad que el que lo hiciera a su izquierda. Además, la autoridad de cada uno de los restantes caballeros disminuía en función de la distancia que los separaba del asiento del rey. Por consiguiente, el caballero sentado frente al rey Arturo estaba en una posición competitivo-defensiva, y lo más probable es que fuese el que causaba más problemas. Muchos de los ejecutivos de hoy usan mesas cuadradas y redondas. El escritorio cuadrado (que suele ser el de trabajo) se emplea para la actividad comercial, las conversaciones breves, las llamadas de atención y cosas por el estilo. La mesa redonda (que suele ser la del café) se usa para crear un ambiente relajado, ideal para persuadir.

Las mesas rectangulares

En una mesa rectangular, la posición A es la que ejerce mayor influencia (fig. 161). En una reunión de personas del mismo *status*, la que se coloque en A tendrá la influencia más fuerte, siempre que no dé la espalda a una puerta. Si así fuera, la persona sentada en B ejercería la influencia mayor y representaría la oposición más fuerte a A. Suponiendo que A tuviera la posición jerárquica superior, B le seguiría en autoridad, luego C y después D. Esta información hace posible estructurar los juegos de poder, en las reuniones, colocando tarjetas con los nombres de las personas en los lugares en que uno desea situar a cada asistente para conseguir la máxima influencia.

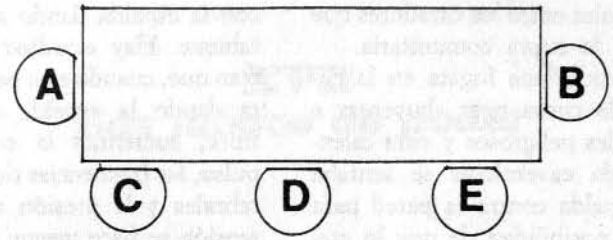


Fig. 161. *Disposición en una mesa rectangular.*

La mesa del comedor en casa

La elección de la forma de la mesa del comedor, por parte de una familia, puede dar la clave de la distribución del poder en la misma, siempre que la habitación pueda albergar cualquier tipo de mesa y que la forma haya sido considerada por cada uno de los miembros de la familia. Las familias «abiertas» eligen mesas redondas, y las familias «cerradas» eligen mesas cuadradas. Los individuos autoritarios eligen mesas rectangulares.

TOMAR UNA DECISION DURANTE LA CENA

Teniendo en cuenta lo que se ha dicho sobre los territorios humanos y el uso de las mesas redondas, cuadradas y rectangulares, veamos ahora la dinámica involucrada en una invitación a cenar, teniendo en cuenta el objetivo y la posibilidad de que la persona invitada responda favorablemente a nuestra propuesta. Analicemos los factores que pueden contribuir a crear un ambiente positivo, discutamos su origen e importancia, y examinemos el fondo histórico de la conducta alimentaria del hombre.

Los antropólogos nos cuentan que los primeros hombres habitaban en los árboles y eran vegetarianos. La dieta consistía en raíces, hojas, bayas, frutas y otros productos por el estilo. Hace un millón de años, el hombre bajó de los árboles y se convirtió en cazador. Antes de vivir en la superficie de la tierra, los hábitos alimentarios del hombre eran similares a los de los monos, incluso el de comer poco durante todo el día. Cada individuo era el único responsable de su propia supervivencia y de obtener su comida. Pero, como cazador, necesitaba la ayuda de otros para capturar presas grandes, así que se constituyeron grupos grandes de individuos que trabajaban en colaboración. Cada grupo partía al alba para cazar y volvía al crepúsculo con lo que había reunido durante el día. Entonces se dividían los despojos en

partes iguales entre los cazadores que vivían en la cueva comunitaria.

Se encendía una fogata en la entrada de la cueva para ahuyentar a los animales peligrosos y para calentarse. Cada cavernícola se sentaba con la espalda contra la pared para anular la posibilidad de que lo atacaran por detrás mientras se dedicaba a comer. Los únicos sonidos que se oían eran los de los desgarros que los dientes producían y el del crepitar del fuego. Ese antiquísimo proceso de compartir la comida por las noches, alrededor del fuego, fue el origen del acto social que el hombre moderno practica en los asados, en los *picnics* y en las cenas formales. En estas circunstancias, el hombre moderno se comporta en forma similar a la del hombre de hace un millón de años.

Y ahora vayamos al restaurante o a la cena formal. Es más fácil obtener una decisión positiva y a su favor cuando usted ha preparado un ambiente tranquilo, sin tensiones y ha bajado las barreras defensivas de la otra persona. Para lograr esto, tenga presente lo que se ha dicho sobre nuestros ancestros y siga unas pocas reglas sencillas.

Si cenan en su casa o en un restaurante, sitúe a la persona invitada con la espalda dando a una pared o tabique. Hay estudios que demuestran que, cuando una persona se sienta dando la espalda a un espacio libre, aumentan la respiración, el pulso, las frecuencias de las ondas cerebrales y la presión sanguínea. La tensión se hace mayor aún si la persona da la espalda a una puerta o a una ventana, al nivel de la calle. La luz debe ser tenue y la música suave. Muchos restaurantes elegantes tienen una chimenea cerca de la entrada para recrear el antiguo fuego cavernícola. Lo más apropiado sería sentarse a una mesa redonda y semiocultar a la persona invitada la visión de otras personas, mediante un biombo o una gran planta: así se lograría su atención exclusiva.

Es mucho más fácil lograr una decisión favorable en estas circunstancias que en un restaurante con iluminación fuerte, con mesas y sillas dispuestas en zonas abiertas, y con ruidos de platos y cubiertos. En los restaurantes de categoría, se usa adrede el ambiente de relajación para extraer mucho dinero de las billeteras de los clientes que, en realidad, pagan una comida normal. Y hace miles de años que los hombres crean ambientes románticos para beneficio de las mujeres.

XVII
Los juegos de poder

LOS JUEGOS DE PODER CON SILLAS

¿Alguna vez ha ido a pedir trabajo y se ha sentido avasallado o desvalido cuando se sentó en la silla para el visitante? ¿Ha tenido una entrevista en la que la persona que lo interrogaba parecía tan inmensa y llena de poder que usted se sintió pequeño e insignificante? Lo más probable es que ese personaje haya dispuesto astutamente los muebles de la oficina para elevar su posición y disminuir la de usted. Ciertas tácticas en el uso de los asientos pueden crear ese ambiente en una oficina.

La influencia de las sillas en el aumento del *status* y del poder depende de los siguientes factores: el tamaño de los asientos y sus accesorios, la altura de la silla tomada desde el suelo, y la situación respecto al visitante.

El tamaño del asiento y los accesorios

La altura del respaldo del sillón eleva o rebaja la posición de una persona. Un buen ejemplo lo constituye el sillón de respaldo alto. Cuanto más alto es el respaldo de un asiento, más grandes son el poder y la posición social de la persona que lo ocupa. Los reyes, las reinas, los papas y otros dignatarios de alto *status*, tienen respaldos en sus tronos que llegan a los 250 centímetros, para señalar cuánto más alta es su posición respecto a la del visitante. El alto ejecutivo tiene un sillón de cuero con respaldo alto, y la silla para la visita tiene un respaldo mucho más bajo.

Los sillones giratorios representan más poderío que los fijos puesto que permiten una mayor libertad de movimientos, sobre todo cuando se está bajo presión. Las sillas fijas no permiten ningún desplazamiento; esa falta de movilidad se compensa con gestos que revelan las actitudes y pensamientos de la persona. Los sillones normales (a causa de los brazos), los reclinables y los giratorios, son mejores que las sillas, que carecen de cualquiera de estos atributos.

La altura de los sillones

En el capítulo 14 analizamos la importancia de la altura personal como

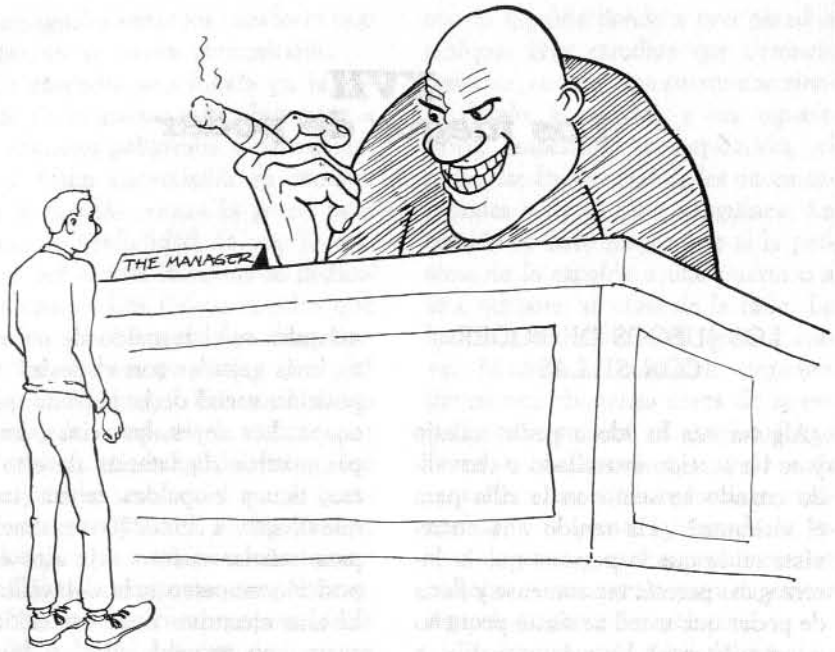


Fig. 162. «*¡Siéntase como en su casa!*»

símbolo de poder. Ahora, vale la pena destacar que si se tiene la silla en posición más alta respecto del suelo que la del visitante, se eleva el *status*. Es sabido que algunos ejecutivos de empresas de publicidad usan sillones de respaldo alto, y cuyo asiento puede ajustarse a alturas determinadas cuando los visitantes se sientan enfrente, en la posición competitiva o en un sofá o una silla que son tan bajos que los ojos quedan a la altura del escritorio (fig. 162). Un recurso muy frecuente es colocar el cenicero fuera del alcance del visitante, lo que le resulta molesto cuando fuma.

La situación de los asientos

Como ya dijimos en el capítulo sobre la disposición de los asientos, ejercerá mayor influencia sobre la visita cuando su sillón esté situado en posición competitiva. Un juego habitual de poder consiste en colocar la silla del visitante tan lejos como sea posible del escritorio del ejecutivo, es decir, en la zona pública o la social de su territorio, con el fin de rebajar el *status* de la persona que se sentará ahí.

DISPOSICION ESTRATEGICA DE LOS MUEBLES

Habiendo leído este libro usted ya está capacitado para disponer los muebles de su oficina de manera que le proporcionen tanto poder, *status* o control como desee. Presentaremos ahora un caso de disposición de muebles en una oficina que ayuda a resolver los problemas planteados por la relación supervisor-empleado.

John estaba empleado en una compañía de seguros, había sido ascendido a gerente, y se le había dado un despacho. Después de unos meses desempeñando su nuevo cargo, John descubrió que a los empleados les desagradaba tratar con él. A veces, la relación con ellos era hostil, sobre todo cuando los empleados iban a su oficina. Le resultaba difícil lograr que cumplieran sus instrucciones, y sabía que hablaban de él a sus espaldas. Nuestras observaciones revelaron que los problemas de comunicación se producían casi siempre en la oficina de John.

Para que este ejercicio cumpla su propósito, dejaremos de lado la capacidad gerencial y nos dedicaremos a los aspectos no verbales del problema. Lo que sigue es un resumen de nuestras observaciones y conclusiones sobre la disposición de los muebles en el despacho de John (fig. 163):

1. La silla para el visitante estaba situada en la posición competitiva.
2. Las paredes de la oficina tenían paneles de madera, excepto en el lugar de la ventana, y una división de vidrio que daba al espacio general de la oficina. Este tabique de vidrio reducía el *status* de John y podía aumentar el poder del subalterno que se sentara, porque los otros empleados quedaban directamente detrás de él y podían ver lo que ocurría.
3. La parte delantera del escritorio de John escondía la parte baja de su cuerpo e impedía que el subordinado advirtiera muchos de sus gestos.
4. El sillón para el visitante estaba colocado de modo que daba la espalda a la puerta abierta.
5. A menudo John se sentaba colocando las manos detrás de la cabeza (fig. 96) y con la pierna apoyada en el brazo del sillón (fig. 132), especialmente cuando un subalterno estaba en su oficina.
6. John tenía un sillón de ruedas giratorio con respaldo alto. La silla para el visitante era fija y con el respaldo bajo.

Teniendo en cuenta que entre el 60 y el 80 por ciento de la comunicación humana se realiza en forma no verbal, resulta evidente que, en este aspecto, John era un desastre. Para solucionar el problema se hicieron los siguientes arreglos (fig. 164):

1. El escritorio de John se colocó frente al tabique de vidrio. Esto hacía que la oficina pareciera más grande y permitía que John quedara a la vista de los que entraban.
2. La silla para el visitante se colocó en ángulo con el asiento de

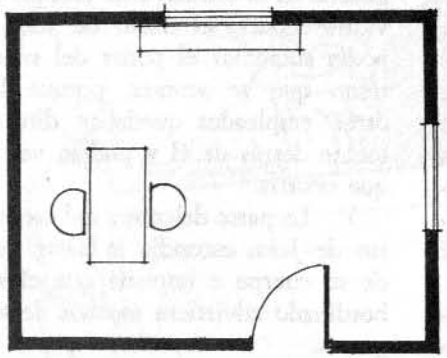


Fig. 163. *Disposición inicial de los muebles.*

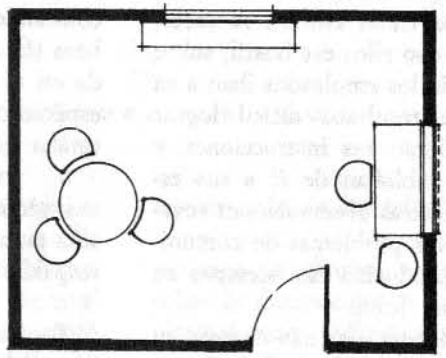


Fig. 164. *Nueva disposición de los muebles.*

John, para facilitar la comunicación y hacer posible al mismo tiempo el uso del rincón como barrera cuando fuera necesario.

3. Se cubrió el tabique de vidrio con un material reflector de modo que John pudiera ver lo que ocurría fuera de su despacho, mientras que los que estaban afuera no podían ver a John. Esto elevó su *status* y dio un ambiente más íntimo a la oficina.

4. En el otro extremo de la oficina, se colocó una mesa redonda para el café, rodeada de tres sillones giratorios iguales para que las reuniones informales tuvieran lugar en iguadad de condiciones.

5. En la disposición original (fig. 163), el escritorio proporcionaba la mitad del territorio al visitante; en la nueva disposición (fig. 164), todo el territorio pertenecía a John.

6. Cuando hablaba con los subalternos en su oficina, John practicó los gestos abiertos con brazos y piernas, combinados con la exhibición de las palmas.

La relación supervisor-empleado mejoró notablemente. Los empleados empezaron a describir a John como un supervisor tranquilo y fácil de tratar.

ELEVADORES DE *STATUS*

Ciertos objetos, colocados estratégicamente en la oficina, pueden usarse para aumentar el *status* y el poder del ocupante. Damos algunos ejemplos:

1. Un sofá bajo para las visitas.
2. Un teléfono con cerradura.
3. Un cenicero lujoso situado fuera del alcance del visitante, lo que le ocasionará incomodidad si fuma.
4. Un cartón de cigarrillos importados.
5. Algunas carpetas con el rótulo de «Estrictamente confidencial».
6. Una pared cubierta con fotografías, premios o diplomas que haya recibido el ocupante.
7. Un portafolios ligero tipo diplomático, con cerradura con combinación. Los portafolios grandes y cargados los usan las personas que hacen todo el trabajo.

Todo lo que necesita para elevar su *status* y aumentar su poder y su influencia sobre los demás es pensar un poco en la gimnasia no verbal, ya sea en su casa o en su despacho. Desgraciadamente, la mayoría de las oficinas de los ejecutivos están montadas como la de la figura 163; rara vez se piensa en las señales negativas que tal disposición transmite a los demás.

Le sugerimos, por tanto, que analice la disposición de los muebles en su despacho y que, usando la información precedente, haga los cambios positivos necesarios.

XVIII
Recopilación de todo lo aprendido

Hace más de un millón de años que el hombre empezó a comunicarse mediante el lenguaje del cuerpo, pero sólo se ha estudiado científicamente en los últimos veinte años. Su estudio se popularizó durante la década del 70. Para finales del presente siglo, habrá sido «descubierto» por gente del mundo entero y pronostico que su impacto y su significado en la comunicación humana formará parte de la educación formal. Este libro es una introducción al lenguaje corporal, y los insto a ampliar sus conocimientos haciendo sus propias experiencias y usando los ejemplos ofrecidos.

La sociedad será el mejor campo de investigación y de ensayos. La observación consciente de sus propias acciones y de las de los demás es el mejor sistema para comprender mejor los métodos de comunicación del animal más interesante y complejo del planeta: el hombre.

Lo que resta del libro se dedica a la situaciones sociales y de trabajo y muestra cómo los gestos y las señales del cuerpo se producen en grupos, y que las circunstancias pueden modificar la interpretación. Sin embargo, antes de leer lo que sigue, estudien cada serie de ilustraciones y vean cuántas pueden interpretar gracias a lo que ya han leído. Se sorprenderán cuando comprueben cómo ha aumentado su percepción.

Grupos, circunstancias y gestos en la vida diaria

Figura 165. Es un buen ejemplo de un grupo de gestos abiertos. Las palmas están a la vista, en ademán de sumisión, y los dedos están separados para dar más fuerza al gesto. La cabeza está en posición neutra y los brazos y las piernas están separados. Ese hombre está comunicando una actitud confiada y no amenazadora.

Figura 166. Este es el clásico grupo de gestos de engaño. Mientras se frota el ojo, mira hacia el suelo. Las dos cejas están levantadas, en la posición de incredulidad. La cabeza está inclinada hacia un lado y hacia abajo, mostrando una actitud negativa. La sonrisa con los labios apretados no es sincera.

Figura 167. Aquí se ve claramente la incongruencia de los gestos. El hombre está sonriendo confiadamente mientras camina por la habitación, pero ha cruzado un brazo so-

Fig. 165

Fig. 166

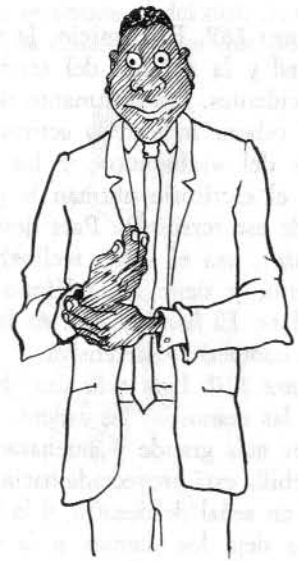


Fig. 167

Fig. 168

Fig. 169

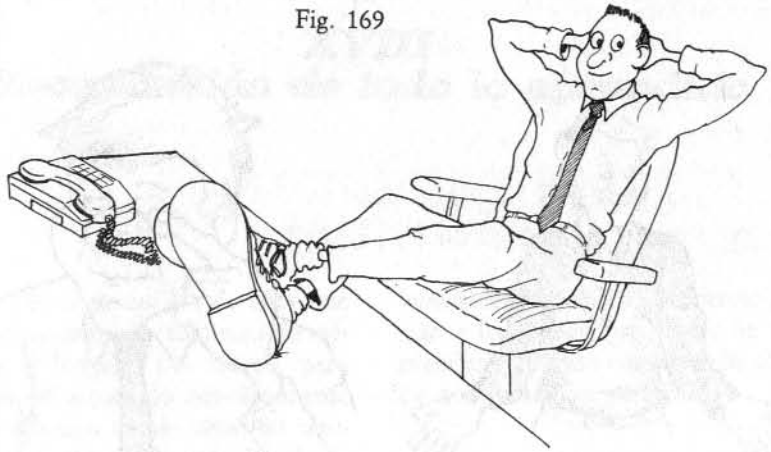


Fig. 170

bre el pecho para jugar con el reloj y formar así una barrera parcial, lo cual demuestra que se siente inseguro de sí mismo y/o de las circunstancias.

Figura 168. Esta mujer desaprueba a la persona a la que está mirando. No ha girado el cuerpo ni la cabeza hacia ella, sino que la mira de reojo y tiene la cabeza un poco inclinada hacia abajo (desaprobación), las cejas también un poco hacia abajo (enfado), los brazos cruzados (a la defensiva) y las comisuras hacia abajo.

Figura 169. El dominio, la superioridad y la defensa del territorio son evidentes. Las dos manos detrás de la cabeza indican la actitud superior del «sabiondo», y los pies sobre el escritorio afirman la posesión de ese territorio. Para destacar su *status*, usa el sillón reclinable y giratorio, y tiene un teléfono con cerradura. El hombre está en la posición competitivo-defensiva.

Figura 170. Esta niña usa el gesto de las manos en las caderas para parecer más grande y amenazadora. La barbilla está proyectada hacia adelante, en señal de desafío, y la boca abierta deja los dientes a la vista como en los animales dispuestos a atacar.

Figura 171. Este grupo de gestos puede resumirse con una palabra: negativo. La carpeta está usada como barrera y el hombre tiene los brazos y las piernas cruzados porque está nervioso o a la defensiva. La chaqueta está abrochada y sus gafas oscuras ocultan cualquier señal ocular. Gran parte de la cara está tapada por la barba, lo que le confiere un aspecto sospechoso. Teniendo en cuenta que la gente forma el 90 por ciento de su opinión sobre una persona en los primeros noventa segundos de conocerla, es difícil que este hombre provoque simpatía.

Figura 172. Los dos hombres hacen gestos agresivos y de estado de alerta. El de la izquierda usa el gesto de las manos en las caderas, y el de la derecha el de los pulgares en el cinturón. El de la izquierda es menos agresivo que el otro porque está un poco echado hacia atrás, y su cuerpo no se encara al del otro hombre. El de la derecha tiene una postura intimidante porque su cuerpo se encara directamente al otro. Y la expresión facial es congruente con los gestos corporales.

Fig. 171

Fig. 172

Fig. 173

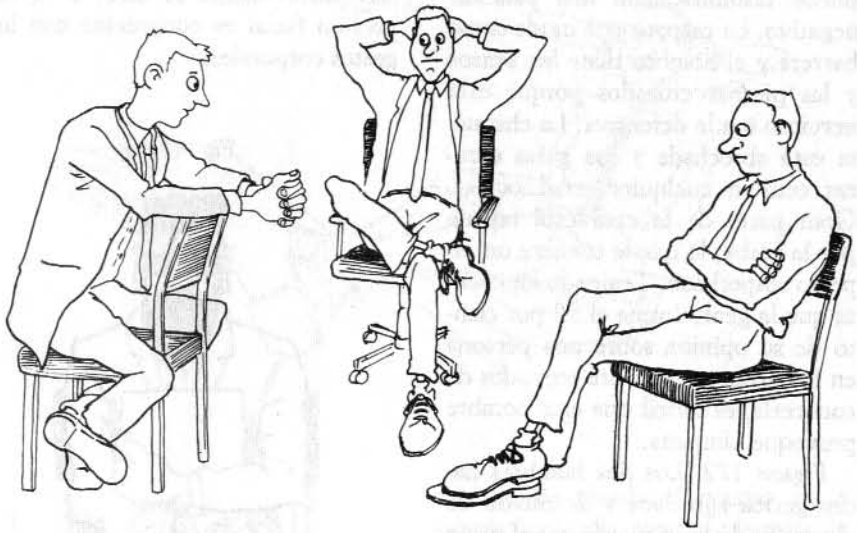


Figura 173. El hombre de la izquierda está montado en la silla para tratar de controlar la situación o de dominar al hombre que está a la derecha. Tiene los dedos enlazados y los pies juntos debajo de la silla. Todo esto indica una actitud de frustración; tal vez tiene dificultades en hacerse entender. El hombre del centro se siente superior a los otros dos y por eso ha adoptado la posición con las manos detrás de la cabeza. Tiene las piernas cruzadas en 4, lo que significa que va a entrar en competencia. Tiene el sillón giratorio y reclinable característico del *status* alto. El hombre de la derecha está sentado en una silla representativa de bajo *status* (fija y sin accesorios). Tiene cruzados los brazos y las piernas (a la defensiva), y la cabeza baja (hostilidad); ello indica que no está de acuerdo con lo que oye.

Figura 174. La mujer está exhibiendo los gestos clásicos de coquetería. Uno de sus pies apunta hacia el hombre más alejado (interés); la combinación de la mano en la cadera y el pulgar en el cinturón indican interés sexual; la muñeca izquierda está a la vista y echa el humo del cigarrillo hacia arriba (confiada, positiva). También está mirando de reojo al hombre más alejado; éste responde a la coquetería de la mujer estirando un pie hacia ella. Tiene la cabeza alta (interesado). Es obvio que el hombre del medio no tiene interés en el otro, ya que su cuerpo se aleja de él y está mirándolo en forma agresiva, de reojo. No tiene las palmas a la vista y sopla el humo hacia abajo (negativo). Está apoyado en la pared (agresión territorial).

Fig. 174

Figura 175. El hombre de la izquierda está haciendo gestos de superioridad y parece tener una actitud arrogante hacia el que está sentado enfrente. Está haciendo el bloqueo de la visión, que responde al intento del cerebro de bloquear al otro hombre, y tiene la cabeza un poco echada hacia atrás para mirarlo desde arriba. También se ve que está a la defensiva porque tiene las rodillas juntas y sostiene el vaso con las dos manos para formar una barrera. El hombre del medio ha sido excluido de la conversación porque los otros dos no han formado el triángulo de inclusión. Sin embargo, parece sentirse cómodo, como lo demuestra el gesto de los pulgares en los bolsillos (superioridad). Está inclinado hacia atrás en la silla y tiene las piernas separadas, sin defender la zona genital. La cabeza está en posición neutra. El hombre de la derecha ya ha oído bastante y ha adoptado la posición «de salida» (listo para irse), ya que tiene el pie y el cuerpo dirigidos hacia la salida. Tiene las cejas y las comisuras de los labios hacia abajo, y también la cabeza, lo que señala su desaprobación.

Fig. 175

Figura 176. El hombre de la izquierda y el de la derecha están en posición cerrada para indicar al del centro que no es aceptado en la conversación. La actitud del hombre del medio denota superioridad y sarcasmo: se coge la solapa con el pulgar hacia arriba (superioridad) y señala al otro con el pulgar (ridículo). El hombre señalado se ha puesto a la defensiva cruzando las piernas, se coge un brazo con el otro (autocontrol) y mira de reojo. El hombre de la izquierda no se siente afectado por la actitud del hombre del centro. Ha cruzado las piernas (defensa), tiene la mano en el bolsillo (falta de deseos de participar), y mira el suelo mientras hace el gesto de molestia en la nuca.

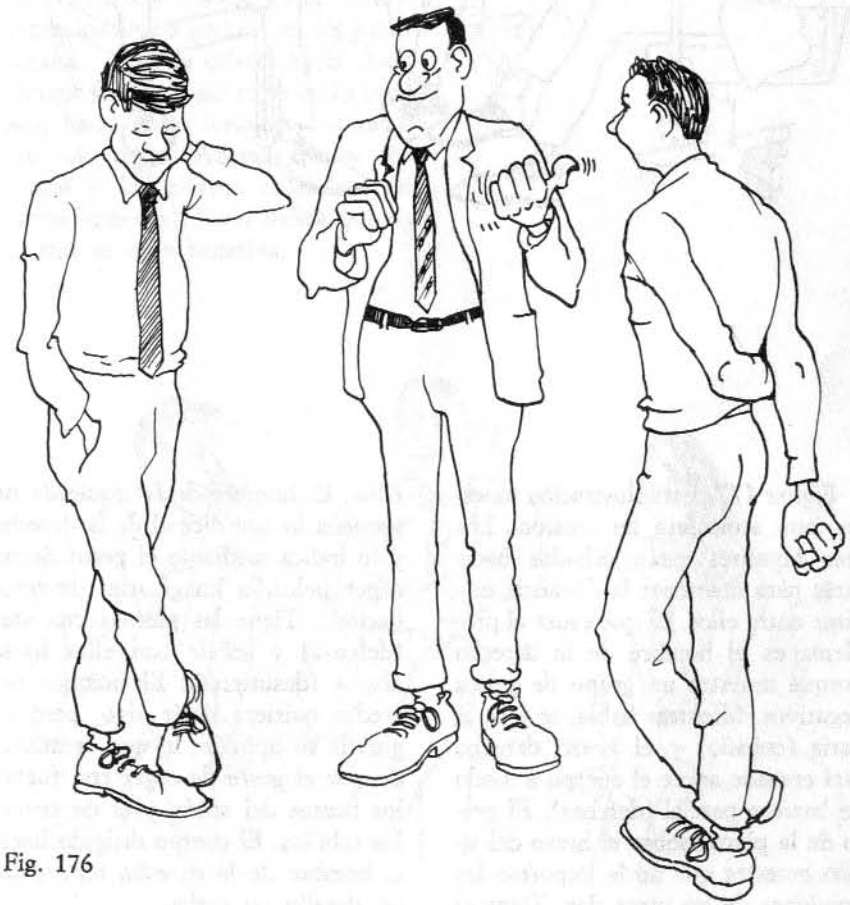


Fig. 176

Fig. 177

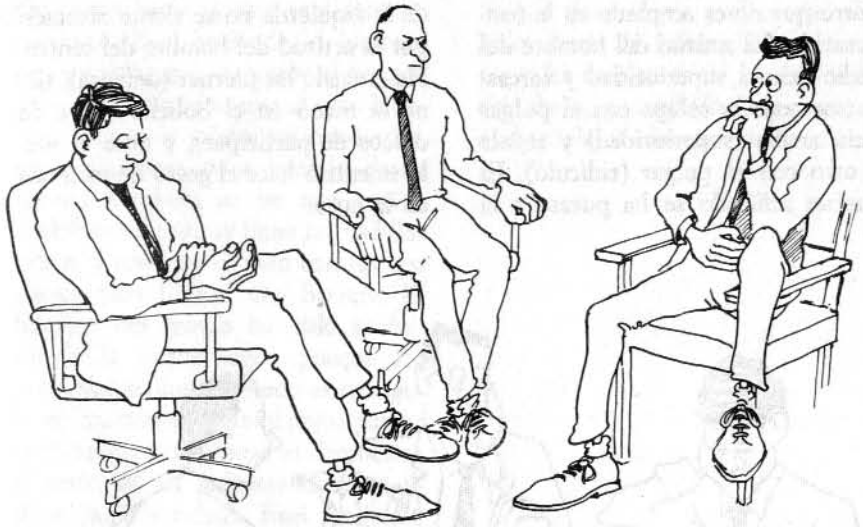


Figura 177. Esta ilustración muestra una atmósfera de tensión. Los tres hombres están echados hacia atrás para mantener la distancia máxima entre ellos. El que causa el problema es el hombre de la derecha porque muestra un grupo de gestos negativos. Mientras habla, se toca la nariz (engaño) y el brazo derecho está cruzado sobre el cuerpo a modo de barrera parcial (defensa). El gesto de la pierna sobre el brazo del sillón muestra que no le importan las opiniones de los otros dos. Tiene el cuerpo en posición de alejarse de ellos. El hombre de la izquierda no aprueba lo que dice el de la derecha y lo indica mediante el gesto de recoger pelusilla imaginaria (desaprobación). Tiene las piernas cruzadas (defensa) y señala con ellas hacia afuera (desinterés). El hombre del medio quisiera decir algo, pero se guarda su opinión, lo que es indicado por el gesto de coger con fuerza los brazos del sillón y el de cruzar los tobillos. El cuerpo dirigido hacia el hombre de la derecha representa un desafío no verbal.

Figura 178. En esta escena, el hombre de la izquierda y la mujer se imitan los gestos y están en la posición de «sujetalibros» en el sofá. Están muy interesados el uno en el otro, y han puesto las manos de manera que sea visible una muñeca. Además, tienen las piernas cruzadas y se apuntan mutuamente con la rodilla. El hombre del centro exhibe una sonrisa, con la boca cerrada, y parece estar interesado en lo que el otro dice, pero eso no es congruente con los demás gestos faciales y corporales. Tiene la cabeza hacia abajo (desaprobación), sus cejas están también hacia abajo (enojo), y mira al otro de reojo. Además, tiene los brazos y las piernas cruzados con fuerza (defensa). Todo indica que su actitud es muy negativa.

Fig. 178

Fig. 179

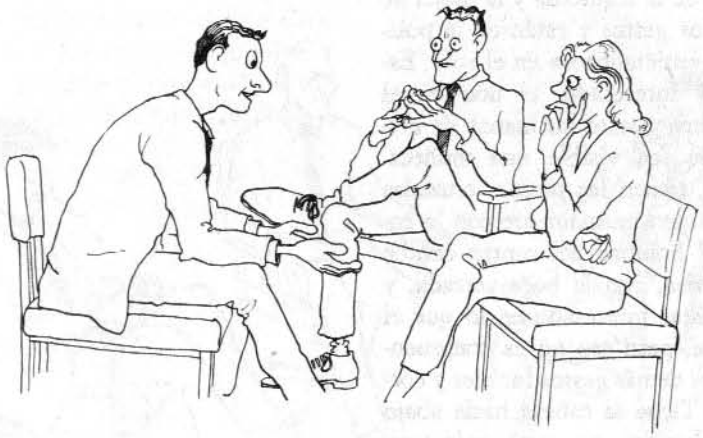


Figura 179. El hombre de la izquierda está utilizando un buen número de gestos para dar la impresión de franqueza y honestidad: palmas a la vista, pie adelantado, cabeza en alto, chaqueta desabrochada, brazos y piernas separados, inclinación hacia adelante y sonrisa. Pero su desgracia no va a convencer a nadie. La mujer está echada hacia atrás en la silla, con las piernas cruzadas (defensa); ha hecho una barrera parcial con los brazos (defensa), muestra un puño cerrado (hostilidad), tiene la cabeza hacia abajo, y hace el clásico gesto de evaluación (la mano en la cara). El hombre del medio hace la ojiva hacia arriba, lo que indica que se siente confiado y superior, y cruza la pierna en la forma de 4, mostrando que su actitud es de competencia o de discusión. Pensamos que la actitud general es negativa porque está sentado hacia atrás y con la cabeza baja.

Las tres ilustraciones siguientes muestran escenas, en una reunión, con los grupos de gestos de defensa, agresión y coquetería.

Figura 180. Las tres personas tienen los brazos cruzados, dos de ellas han cruzado también las piernas, y todas tienen sus cuerpos orientados para alejarse. Todo indica que acaban de conocerse. El hombre de la derecha está muy interesado en la mujer porque ha movido un pie para señalarla y la mira de reojo con las cejas levantadas (interés) y con una sonrisa: la parte superior del cuerpo está orientada hacia la mujer.

Fig. 180

Fig. 181

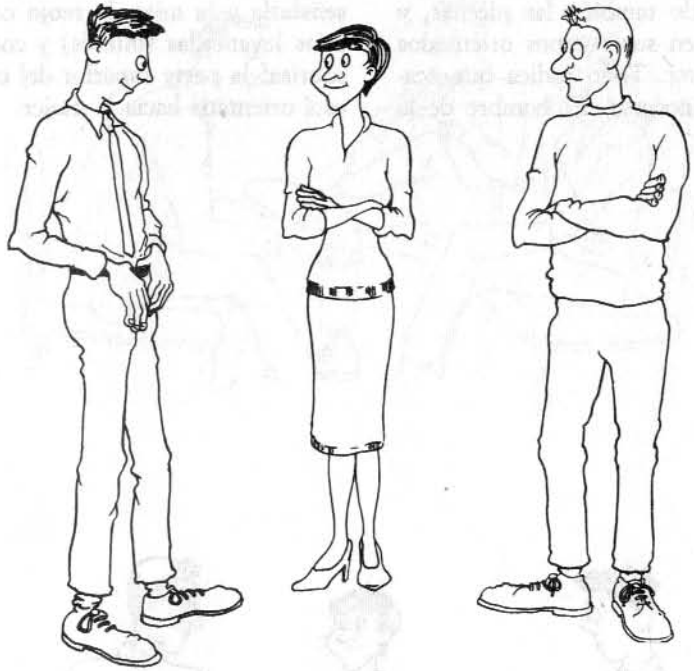


Figura 181. Las actitudes no verbales han cambiado. La mujer ya no tiene las piernas cruzadas y está de pie en posición neutra. El hombre de la izquierda también ha abandonado el cruce de piernas y un pie señala a la mujer (interés). Usa el gesto de los pulgares en el cinturón, que expresa agresión si está dirigido al hombre y es una señal sexual si está dirigido a la mujer. Se ha erguido para parecer más alto. El hombre de la derecha se ha acobardado ante el otro: por eso ha adoptado una postura más erguida, mira al otro de reojo, ha bajado las cejas (desaprobación), y la sonrisa ha desaparecido.

Figura 182. Ahora se ven claramente las actitudes y emociones de los tres. El hombre de la izquierda mantiene el gesto de los pulgares en el cinturón, el pie adelantado, y dirige el cuerpo totalmente hacia la mujer, completando así los gestos de cortejo. Los pulgares cogen con más fuerza el cinturón para que se note más el gesto, y se ha erguido más aún. La mujer responde a los gestos de cortejo con los de aceptación y coquetería. Ya no tiene los brazos cruzados, dirige el cuerpo hacia el hombre de la izquierda y apunta hacia él con un pie. Tocarse el pelo, mostrar las muñecas, adelantar el torso dejando a la vista la separación de los pechos, y la expresión facial, son todos gestos de coquetería e interés. También echa el humo hacia arriba (confianza). El hombre de la derecha parece triste por haber sido excluido y usa el gesto de las manos en las caderas (agresividad, estado de alerta) para demostrar su desagrado.

En resumen: el hombre de la izquierda ha ganado la atención de la mujer. El de la derecha deberá buscarse otra compañera.

Fig. 182